

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ LUIS FERNANDES CYTRYN

**A visão dos empreendedores sobre o ambiente
de negócios no Brasil e o aproveitamento de
oportunidades**

Rio de Janeiro, Brasil

2017

A visão dos empreendedores sobre o ambiente de negócios no Brasil e o aproveitamento de oportunidades

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Eduardo Henrique Diniz

Coorientadora: Elaine Maria Tavares Rodrigues

Rio de Janeiro, Brasil

2017

CIP - Catalogação na Publicação

F997v Fernandes Cytryn, Andre Luis
A visão dos empreendedores sobre o ambiente de negócios no Brasil e o aproveitamento de oportunidades / Andre Luis Fernandes Cytryn. -- Rio de Janeiro, 2017.
161 f.

Orientador: Eduardo Henrique Diniz.
Coorientadora: Elaine Maria Tavares Rodrigues.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Empreendedorismo. 2. Administração. I. Diniz, Eduardo Henrique, orient. II. Tavares Rodrigues, Elaine Maria, coorient. III. Título.

ANDRÉ LUIS FERNANDES CYTRYN

A VISÃO DOS EMPREENDEDORES SOBRE O AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO
BRASIL E O APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Instituto COPPEAD de Administração, da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Aprovada por:



Eduardo Henrique Diniz, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Elaine Maria Tavares Rodrigues, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Vicente Antonio Castro Ferreira, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Isabel de Sá Affonso da Costa, D.Sc
(EBAP/FGV)

Este trabalho é dedicado a todos os empreendedores que, em suas jornadas, encontram meios de superar seus obstáculos com a visão de construir um caminho virtuoso para si e para todos a sua volta.

Não seria sem a colaboração de muitos à minha volta que este trabalho atingiria sua completude. Deixo aqui meus sinceros agradecimentos a todos que fizeram parte e contribuíram de forma direta e indireta.

Agradeço acima de tudo meus pais, Franci e Nilson, por me criarem e me ajudarem a me tornar quem sou. O carinho e as oportunidades recebidas por eles merecem gratidão eterna.

Às minhas irmãs, Clivia e Isabela, por seus diferentes jeitos e maneiras de pensar, tornando o ambiente familiar mais agradável e diversificado.

À minha companheira Ana Luíza pelo suporte em momentos difíceis, paciência em momentos de stress e calma nos momentos de tensão. Sem a sua ajuda eu não teria encontrado a paz e a tranquilidade necessárias para terminar esse trabalho.

Aos meus sócios que acreditaram na importância da conciliação profissional e acadêmica, sendo complacentes e pacientes durante este período.

Aos meus orientadores, Elaine Tavares e Eduardo Diniz, pelas suas aulas, ensinamento e pela oportunidade de pesquisa de dissertação. Além do auxílio no desenvolvimento da mesma.

Aos entrevistados, que são pessoas que admiro e respeito profundamente por sua participação e relevância no contexto empreendedor brasileiro.

Aos professores do COPPEAD, que oportunizaram discussões em sala de aula e ensinamentos valiosos que levarei comigo, proporcionando um crescimento pessoal e profissional imensurável.

Aos funcionários do COPPEAD, que sempre se dispuseram a ajudar e contribuíram o ambiente agradável de se estudar.

Aos meus amigos, que sentiram minha ausência e cobraram meu progresso, com respeito e entendimento em momentos de dedicação.

*“Man becomes great exactly in the degree in which
he works for the welfare of his fellow-men”.
(Mahatma Gandhi)*

Resumo

Por ser considerado o motor de uma economia capitalista, a atividade empreendedora se mostra relevante no desenvolvimento social e econômico de um país. Diferentes aspectos que permeiam o empreendedorismo demonstram uma grande sinergia para a construção e desenvolvimento de um ambiente de negócios empreendedor, organizados em oito componentes: governo e framework regulatório; finanças e investimento; sistemas de suporte e orientação; mercados acessíveis; capital humano e social; infraestrutura; pesquisa e desenvolvimento; e suporte cultural. Esta pesquisa buscou entender a visão dos empreendedores e de pessoas ligadas ao fomento do empreendedorismo sobre o ambiente de negócios brasileiro e sobre o aproveitamento das oportunidades, a partir do papel de seus diferentes componentes. Foram realizadas 11 entrevistas com diferentes indivíduos que estão inseridos no meio empreendedor e têm uma participação relevante no ecossistema. Notou-se que, apesar da recente crise econômica no país, a taxa de empreendedorismo por oportunidade cresceu. No entanto, a maturidade do ecossistema empreendedor ainda é muito baixa em diversos aspectos. Empreendedores experientes demonstram que a estigma da imagem do empreendedor e a necessidade de adequação financeira e de infraestrutura ainda se fazem necessárias, com destaque para o quadro regulatório, que ainda é arcaico e apresenta múltiplos entraves para o desenvolvimento do empreendedorismo nacional.

Palavras-chave: empreendedorismo. oportunidade. ambiente de negócios.

Abstract

Considered the engine of the modern capitalist economy, the entrepreneurial activity shows to be relevant in a country's social and economic development. Different elements that involves entrepreneurship shows a great synergy in order to create and develop an entrepreneurial ecosystem, which are organized in eight different components: policy; finance; infrastructure; markets; human capital; support services; culture; and research & development. This research seeks to understand the vision of the Brazilian entrepreneurs and people connected to entrepreneurship, about the entrepreneurial environment and the improved use of opportunities, from the role of its different components. Eleven interviews were conducted with different individuals who are active in the entrepreneurial environment and have an important participation in the ecosystem. Despite the recent economic crisis in the country, the rate of entrepreneurship by opportunity has grown. However, the development of the ecosystem is still short in all aspects. Experienced entrepreneurs shows that the stigmatized image of the entrepreneur and the need to adequate financial and infrastructure matters is still an issue, with emphasis on the regulatory framework, which remains archaic and presents several barriers for the development of entrepreneurship in Brazil.

Keywords: entrepreneurship. opportunity. entrepreneurial ecosystem.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Domínios do ecossistema empreendedor	161
---	-----

Lista de tabelas

Tabela 1 – Temas analíticos	52
Tabela 2 – Descrição dos entrevistados	54

Lista de abreviaturas e siglas

ABS	Associação Brasileira de Startups
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CASE	Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo
COPPEAD	Instituto COPPEAD de Administração (UFRJ)
EMPRETEC	Consultoria Empresarial e Tecnológica
ENBT	Empresas Nascentes de Base Tecnológica
FAPERJ	Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MEI	Micro Empreendedor Individual
MIT	Massachusetts Institute of Technology
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Action</i>
PI	Propriedade Intelectual
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SEBARE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TAU	Universidade de Tel Aviv
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo
WEF	World Economic Forum

Sumário

1	Introdução	19
1.1	Contextualização	19
1.2	Objetivo	20
1.3	Relevância	21
1.4	Delimitação da pesquisa	21
1.5	Estrutura do Trabalho	22
2	Referencial Teórico	23
2.1	Empreendedorismo	23
2.1.1	Empreendedorismo como campo de pesquisa	23
2.1.2	Definição	24
2.2	Oportunidade	26
2.2.1	A existência	26
2.2.2	A descoberta	28
2.2.3	A exploração	28
2.3	A Atitude Empreendedora	30
2.4	O Ambiente de Negócios Empreendedor	32
2.4.1	Governo e Framework Regulatório	33
2.4.2	Finanças e Investimento	36
2.4.3	Sistemas de Suporte e Orientação	39
2.4.4	Mercados Acessíveis	40
2.4.5	Capital Humano e Social	42
2.4.6	Infraestrutura	45
2.4.7	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	46
2.4.8	Suporte Cultural	47
3	Método	51
3.1	Tipo de Pesquisa	51
3.2	Questões de Pesquisa	52
3.3	Perfil dos Entrevistados	52
3.4	Procedimento de Pesquisa	53
3.4.1	Seleção dos Sujeitos	53
3.4.2	Detalhamento da Coleta dos Dados	53
3.4.3	Análise dos Dados	55
3.5	Limitações do Método	55

4	Resultados	57
4.1	Como as Oportunidades São Descobertas, Avaliadas e Exploradas	57
4.2	A Atitude Empreendedora	60
4.3	O Ambiente de Negócios Empreendedor	63
4.3.1	Governo e Framework Regulatório	63
4.3.2	Finanças e Investimentos	64
4.3.3	Sistemas de Suporte e Orientação	70
4.3.4	Mercados Acessíveis	71
4.3.5	Capital Humano e Social	72
4.3.6	Infraestrutura	74
4.3.7	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	74
4.3.8	Suporte Cultural	75
5	Considerações Finais	79
5.1	Conclusões e Recomendações	79
	Referências	85
	Anexos	93
	ANEXO A Questionário	95
	ANEXO B Entrevistas	97
B.1	Lucimar Dantas	97
B.2	Paulo Cezar Andrade	101
B.3	Sylvestre Mergulhão	106
B.4	Rafael Duton	115
B.5	Felipe Matos	123
B.6	Henrique Faulhaber	130
B.7	Vinicius Machado	134
B.8	Maurilio Alberone	139
B.9	Alexandre Caseira	146
B.10	Fábio Seixas	151
B.11	Amure Pinho	156
	ANEXO C Domínios do ecossistema empreendedor	161

1 Introdução

1.1 Contextualização

Desde o Século XX, [Schumpeter \(1934\)](#) já citava o empreendedorismo por sua relevância e importância para o desenvolvimento econômico e social de um sistema capitalista. Além de permitir a inovação por meio da criação de novos produtos, métodos de produção mais eficientes e novos modelos de negócio, o empreendedorismo é o principal responsável pela abertura de novos mercados, geração de empregos, elevação da renda e progresso econômico geral ([WEF, 2013](#)).

Para que haja um entendimento maior sobre o empreendedorismo, não basta conhecer apenas o empreendedor, mas também os fatores que o levaram a empreender, desde a existência da oportunidade até sua exploração ([Shane e Venkataraman, 2000](#)). Para isso é preciso ter uma visão holística dos diversos fatores e condições que estimulam o empreendedorismo, assim como os componentes do ambiente de negócios que exercem influência e possuem sinergia no desenvolvimento empreendedor ([CIPE, 2014](#)). [Isenberg \(2011\)](#) agrega esses diversos fatores de influência em seis domínios, que formam um ambiente de negócios empreendedor: (1) políticas públicas; (2) capital financeiro; (3) cultura; (4) instituições de suporte; (5) recursos humanos; e (6) mercados. Cada domínio exerce uma função fundamental no contexto de um ambiente de negócios, servindo como pilar para a criação e desenvolvimento de novas empresas.

Dentro da esfera do empreendedorismo existem as empresas chamadas *startups*, também conhecidas como Empresas Nascentes de Base Tecnológica (ENBT). Elas fazem uso de todos os domínios do ecossistema para se alavancar e são caracterizadas pelo seu alto grau de desenvolvimento e potencial de crescimento com alto impacto na sociedade e no mercado. Empresas como essas são os motores de desenvolvimento de uma economia, fundamentais para o crescimento de um país.

Para que um dia possam vir a gerar riqueza e proporcionar impacto social, as *startups* percorrem um árduo caminho desde a percepção da oportunidade até a decisão de explorá-la por parte do empreendedor. Não obstante o desafio intrínseco e natural da criação de um novo empreendimento, elas têm que passar por um processo com inúmeros desafios, dificuldades e obstáculos a serem vencidos. Essas empresas tendem a aumentar suas chances de sucesso quando imersas em um ambiente de negócios adequado, conectando-se a diferentes agentes de forma a estimular e potencializar o desenvolvimento empresarial e, conseqüentemente, seus novos negócios de caráter inovativo.

O presente estudo utiliza o termo “ambiente de negócios” para representar o ecos-

sistema empreendedor, como é popularmente chamado no meio do empreendedorismo. Dois exemplos importantes desse tipo de ambiente de negócios podem ser identificados no Vale do Silício, Estados Unidos, e na cidade de Tel Aviv, em Israel - ambos polos tecnológicos de inovação, referência no mundo todo por sua capacidade na criação desse tipo de empresa e reconhecidos por sua diferencial cultura empreendedora. Ainda que os ambientes aos quais ambos estejam inseridos sejam de naturezas completamente diferentes, há, sem dúvida, uma série de variáveis que, combinadas, resultam em um ecossistema que estimula e fomenta atividades empreendedoras (Arruda et al., 2013).

No que tange o Brasil, pode-se dizer que o ambiente de negócios contém uma série de desafios que permeiam a realidade do empreendedor - obstáculos e dificuldades que tornam esse ambiente pouco propício para o surgimento dessas empresas ou, ainda, muitas vezes hostil e prejudicial ao desenvolvimento das mesmas. Desafios como: entraves de produtividade e eficiência; burocracia demasiada no âmbito fiscal; dificuldade de contratação de mão de obra qualificada; poucas iniciativas de políticas públicas e de fomento ao empreendedorismo; e desvalorização da figura do empreendedor se mostram frequentes para as *startups* brasileiras (Endeavor, 2016). Apesar disso, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) aponta que o Brasil figura na oitava colocação no ranking dos 31 países de economias impulsionadas pela eficiência (GEM, 2016), subindo duas posições comparado ao ano anterior.

É importante então, entender o papel dos diversos fatores que contribuem para um ambiente de negócios empreendedor. Juntos, aspectos como a educação empreendedora, cultura local, serviços de apoio, acesso ao mercado, investidores, comunidades, regulamentações e outros, compõem o dia a dia do empreendedor.

Dada a importância do empreendedorismo e da influência de um ambiente de negócios adequado para o surgimento e desenvolvimento de *startups*, faz-se importante entender este ambiente de negócios e como se dá o aprimoramento de oportunidades no cenário empreendedor Brasileiro.

Deve-se ter em mente, porém, que entender o crescimento de um ambiente de negócios não é tarefa fácil. Segundo Arruda et al. (2013), a responsabilidade do funcionamento do ecossistema é de todos os atores que o compõem, portanto, empreendedores e pesquisadores também devem assumir papéis importantes nessa evolução.

1.2 Objetivo

No contexto apresentado, o objetivo do presente estudo é entender a visão dos empreendedores e de pessoas ligadas ao fomento do empreendedorismo sobre o ambiente de negócios brasileiro, bem como o aproveitamento de oportunidades, dentro dos oito aspectos previstos no framework ANDE (2013): governo e framework regulatório, finanças

e investimento, sistemas de suporte e orientação, mercados acessíveis, capital humano e social, infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento e suporte cultural.

1.3 Relevância

Empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto econômico e social que seja positivo (Venkataraman, 1997). Para estudar empreendedorismo, é preciso ter uma visão holística dos componentes que influenciam empreendedores e oportunidades, bem como do mundo dos negócios e suas dinâmicas (Arruda et al., 2013).

O presente estudo visa entender a visão dos empreendedores sobre o ambiente de negócios brasileiro e os fatores que compõem o ecossistema empreendedor, descrevendo-os de forma a contemplar a realidade atual no aproveitamento das oportunidades. Nesse sentido, este trabalho tem, em sua natureza exploratória, a intenção de descrever a visão empreendedora no Brasil.

Academicamente, a relevância do estudo está na possibilidade de compreender melhor a influência do ambiente empreendedor brasileiro, de forma mais completa, com uma visão geral sobre o empreendedorismo, com foco nos aspectos que compõem o ambiente de negócios, descritos no framework ANDE (2013).

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa oferece *insights*, para empreendedores e profissionais ligados ao fomento do empreendedorismo, sobre fatores que podem melhorar o aproveitamento de oportunidades nas atividades empreendedoras.

1.4 Delimitação da pesquisa

Sobre o estudo do empreendedorismo, pesquisadores separam o indivíduo empreendedor em duas categorias: aqueles que identificam e exploram uma oportunidade e aqueles que, por restrições diversas, veem o empreendedorismo como uma alternativa (Shane e Venkataraman, 2000). Este trabalho limita-se a explorar o empreendedorismo por oportunidade, porém não negligenciando a existência do empreendedorismo por necessidade.

Ao descrever o ecossistema empreendedor no Brasil, dados secundários são utilizados para descrever e exemplificar realidade em algumas regiões do país. Apesar de existirem especificidades regionais, onde podem haver componentes que exercem maior influência no empreendedorismo, o presente estudo se limita a uma descrição e revisão de literatura mais generalista, visando o entendimento do ambiente de negócios de forma mais abrangente.

Por fim, busca-se entender o ambiente de negócios e o aproveitamento de oportunidades na visão do empreendedor e de pessoas ligadas ao fomento da atividade empreendedora. A visão de outros atores não foi incluída na presente pesquisa.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está dividido em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Método, Resultados e Considerações Finais.

O Capítulo 1, “Introdução”, tem o intuito de apresentar o trabalho definindo o problema a ser estudado e também a relevância da pesquisa. Neste capítulo encontram-se a apresentação do objetivo do estudo bem como as suas delimitações.

O Capítulo 2, “Referencial Teórico”, contempla uma revisão bibliográfica de modo a explicitar os princípios teóricos que fundamentam a pesquisa, englobando o empreendedorismo como campo de pesquisa, o estudo da oportunidade, a atitude empreendedora e o panorama do ecossistema empreendedor brasileiro.

O Capítulo 3, “Método”, apresenta o método de pesquisa utilizado, apontando suas características e descrevendo suas etapas. Faz parte do capítulo a definição do tipo de pesquisa, as questões de pesquisa, o perfil dos entrevistados, as etapas do procedimento de pesquisa e, finalmente, suas limitações referentes ao método escolhido.

O Capítulo 4, “Resultados”, traz os resultados da análise do ecossistema empreendedor do ponto de vista dos entrevistados. Estes resultados, por sua vez, são confrontados com informações secundárias de diferentes fontes e também com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

O Capítulo 5, “Considerações Finais”, descreve como as contribuições dessa pesquisa podem ser úteis aos agentes do ecossistema, apresenta conclusões do presente estudo, bem como recomendações e, por fim, sugestões de pesquisa para estudos futuros.

2 Referencial Teórico

Dado o objetivo da pesquisa proposta para este estudo (“descrever o ecossistema empreendedor no Brasil e o papel de seus diferentes componentes”), a presente revisão de literatura buscará apresentar os conceitos e pesquisas em torno de três eixos teóricos: (1) o empreendedorismo; (2) como oportunidades são descobertas, avaliadas e exploradas; (3) a atitude empreendedora; e (4) o ambiente de negócios empreendedor.

2.1 Empreendedorismo

2.1.1 Empreendedorismo como campo de pesquisa

O interesse em empreendedorismo cresceu muito nos últimos anos, especialmente em escolas de negócio ao redor do mundo, muito pela demanda de seus estudantes, seja pelo interesse genuíno no assunto, seja pela busca de uma educação empreendedora como diferencial, dada a incerteza de uma carreira corporativa. O crescente interesse pela área também atraiu a atenção de pesquisadores e professores. Segundo [Venkataraman \(1997\)](#), tal interesse traz a tona a seguinte pergunta: “Qual é a contribuição distinta que o campo do empreendedorismo traz para um maior entendimento sobre negócios de empresas?”. Justamente por não ter uma definição bem difundida e limitações claras, há controvérsias sobre sua contribuição e surgem discussões quanto a sobreposições com os campos de estratégia e administração.

Embora muitas definições tenham sido criadas, nenhuma prevaleceu. Estudiosos tradicionalmente definiam o campo em torno do empreendedor ou o que o empreendedor fazia ([Eckhardt e Shane, 2003](#)). [Venkataraman \(1997\)](#) sugere uma abordagem diferente: economistas não definem a economia definindo o alocador dos recursos, nem sociólogos definem seu tema pela definição de sociedade. Portanto, seria um erro definir o campo do empreendedorismo definindo o empreendedor.

Segundo [Shane e Venkataraman \(2000\)](#), alguns outros estudiosos perguntaram tanto implicitamente quanto explicitamente, por que alguém deveria estudar o campo do empreendedorismo. Dados são difíceis de serem coletados, a teoria ainda é subdesenvolvida e muitos achados são os mesmos de outras áreas de negócios. [Shane e Venkataraman \(2000\)](#) também oferecem três respostas em contraponto aos argumentos acima para o estudo do empreendedorismo: (1) muitas informações técnicas são incorporadas em produtos e serviços ([Arrow, 1962](#)) e o empreendedorismo é a maneira na qual a sociedade converte informação em produtos ou serviços; (2) o empreendedorismo é um mecanismo através do qual as ineficiências temporais e espaciais em uma economia são descobertas e

mitigadas (Kirzner, 1997); (3) das diferentes fontes de mudança em uma sociedade capitalista, Schumpeter (1934) isolou a inovação em produtos e processos impulsionada pelo empreendedorismo como o principal motor que conduz o processo de mudança.

Alguns autores questionam até que ponto a identificação de um domínio distintivo do empreendedorismo é possível, dadas as sobreposições com o campo de outras disciplinas (Alvarez e Barney, 2013; Davidsson, 2005; Zahra e Dess, 2001, e.g.). Shane (2012) também não considera que o campo é distintivo pois ainda não foram identificadas teorias e premissas que sejam únicas do estudo do empreendedorismo. No entanto, ele argumenta que o *overlap* com o campo de gestão estratégica não se faz verdadeiro, pois acredita que existam cinco dimensões que o empreendedorismo explica e prevê fenômenos que não são explicados pela literatura de estratégia. Primeiro, o empreendedorismo examina vários tipos de resultados além da performance do negócio — por exemplo, empreendedorismo se preocupa em como a identificação e exploração de oportunidades afetam a riqueza social e a felicidade individual. Segundo, gestão estratégica examina como empresas atingem objetivos, enquanto empreendedorismo não requer a existência de uma empresa e pode ocorrer antes mesmo do estabelecimento da mesma ou em níveis menores do que empresas já estabelecidas e aptas a serem analisadas. Terceiro, gestão estratégica foca na performance relativa a outras entidades, enquanto o empreendedorismo foca nas escolhas de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos e não em suas alternativas. Quarto, gestão estratégica foca nos esforços para desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva, enquanto o empreendedorismo foca esforços na identificação e exploração de oportunidades. Quinto, gestão estratégica é, por definição, focada em ações estratégicas, enquanto o empreendedorismo se preocupa em diversas atividades não estratégicas, como organização da empresa, organização de recursos e o estabelecimento de entidades legais.

Apesar da discussão sobre a validade do campo de pesquisa, não se pode ignorar que o estudo do empreendedorismo traz à tona diversos questionamentos não respondidos por outras áreas. Portanto mostra-se interessante e relevante o estudo do empreendedorismo na obtenção de respostas e contribuição para as ciências sociais.

2.1.2 Definição

Por muitos anos, o campo de estudo de empreendedorismo foi definido por pesquisadores, em torno do empreendedor, quem ele(a) é e o que ele(a) faz (Venkataraman, 1997). Em 2001, o GEM introduziu a distinção entre os empreendedores por oportunidade — aqueles que possuem habilidades particulares e o reconhecimento da posse dessas habilidades motiva pessoas a abrirem seus próprios negócios com o intuito de se apropriar de alguma vantagem no mercado (Schumpeter, 1934) — e os empreendedores por necessidade — aqueles que veem o empreendedorismo como a única opção alternativa, devido a restrições do mercado ou por não se sentirem confortáveis em tradicionais posições assa-

lariadas. A definição do segundo tipo não defende a existência de habilidades específicas que diferenciam os indivíduos, mas defende o fato de que as pessoas estão simplesmente reagindo a diferentes tipos de restrições, sejam elas econômicas, sociais, legais, políticas, entre outras (Reynolds et al., 2001).

Segundo Eckhardt e Shane (2003), teorias como estas, voltadas ao indivíduo, dominaram o estudo do empreendedorismo durante trinta anos, focando na atividade empreendedora sem dar a devida atenção ao papel que a oportunidade desempenhava.

Shane e Venkataraman (2000) defendem que a abordagem do empreendedorismo como campo de pesquisa envolve a problemática de dois fenômenos: a presença de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores. Para entender mais sobre empreendedorismo, os autores tem desviado um pouco as atenções de indivíduos e suas habilidades e dado mais atenção aos empreendedores, suas atitudes e ao valor das oportunidades (Wiltbank et al., 2006; Sarasvathy, 2008).

Eles definem o campo de empreendedorismo então, como o estudo de: “Como, por quem e com quais efeitos, oportunidades de criar futuros bens ou serviços são descobertas, avaliadas e exploradas” (Shane e Venkataraman, 2000). Consequentemente, a área envolve o estudo da origem da oportunidade: o processo de descoberta, avaliação e exploração da oportunidade; bem como o tipo de empreendedor que as descobre, avalia e explora. É claro que o estudo do empreendedorismo pode ser aproveitado para muitas áreas de pesquisa,¹ mas os pesquisadores estão mais preocupados em obter respostas para as três perguntas levantadas por Shane e Venkataraman (2000): (1) por que, quando e como oportunidades para a criação de bens ou serviços passam a existir; (2) por que, quando e como algumas pessoas e não outras, descobrem e exploram essas oportunidades; e (3) por que, quando e como são usados diferentes modos de atuação para explorar oportunidades empreendedoras.

Apesar de ter gerado uma confusão entre pesquisadores (Zahra e Dess, 2001; Singh, 2001; Shane e Venkataraman, 2001) sobre como é o estudo de oportunidades e seu papel no empreendedorismo, Eckhardt e Shane (2003) questionam o fato de pesquisadores basearem seus estudos no modelo de equilíbrio econômico. Tais estudos geraram definições que são incompletas para explicar o empreendedorismo (Gartner, 1989). Outro ponto que ele expõe é que o empreendedorismo era explicado com a premissa de um ponto de vista de equilíbrio econômico. Eckhardt e Shane (2003) argumenta que o empreendedorismo não pode ser explicado por essa teoria, que modela a economia em um estado em que não há incentivo para mudanças, o que é inconsistente com o processo empreendedor. Schumpeter (1942) explicou que a economia capitalista é composta de ciclos e que o empreendedor é o responsável pela “destruição criativa”. Portanto, deve-se considerar um

¹ Por exemplo, economistas se interessam na distribuição de talentos empresarias em todas as atividade produtivas e improdutivas (Baumol, 1996)

modelo de desequilíbrio para o estudo do empreendedorismo, onde há tanto a influência do indivíduo como empreendedor quanto da oportunidade.

Apesar das discussões sobre o tema, é aparente que ele sofreu uma grande evolução ao longo dos anos na direção de um consenso sobre a ideia principal do empreendedorismo: um processo que depende de indivíduos e oportunidades (Shane, 2012).

2.2 Oportunidade

2.2.1 A existência

Para que haja empreendedorismo, deve haver primeiro oportunidades empreendedoras (Shane e Venkataraman, 2000), que por sua vez são situações em que novos produtos, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos a um preço maior do que seu custo de produção (Casson, 2003). Apesar de o reconhecimento de oportunidades empreendedoras ser um processo subjetivo, as oportunidades propriamente ditas são fenômenos objetivos não conhecidos por todos em todos os momentos — por exemplo, a descoberta do telefone criou novas oportunidades de comunicação, independente de as pessoas terem descoberto essas oportunidades (Shane e Venkataraman, 2000).

Oportunidades empreendedoras diferem de um grupo maior de oportunidades por lucro, em particular, oportunidades que melhoram a eficiência de bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização, pois o primeiro tipo requer a descoberta de novas relações meio-fim, enquanto a segunda requer a otimização de relações meio-fim existentes (Kirzner, 1997). Devido à gama de opções e da incerteza da exploração das oportunidades, decisões empreendedoras não podem ser feitas em um processo de otimização, no qual são feitos cálculos de previsão para um dado conjunto de alternativas (Baumol, 1993).

A oportunidade empreendedora se manifesta de formas variadas. Apesar do foco das pesquisas ser maior em oportunidades de mercado de produtos (Venkataraman, 1997), elas também existem em mercados de fatores de produção, como na descoberta de novas matérias primas (Schumpeter, 1934). Sobre o mercados de produtos, Drucker (1985) descreveu três diferentes categorias de oportunidades: (1) a criação de novas informações, como ocorre da invenção de novas tecnologias; (2) a exploração de mercados ineficientes que resultam em assimetria de informações, como ocorre ao longo do tempo e espaço geográfico; (3) a reação a mudanças em custos e benefícios relativos do uso de recursos alternativos, como ocorre quando há mudanças políticas, regulatórias ou mudanças demográficas.

Pesquisadores anteriores argumentam que oportunidades empreendedoras existem primariamente porque diferentes membros da sociedade têm diferentes crenças sobre o

valor relativos de recursos, dado o potencial de transformação em um estado diferente (Shane e Venkataraman, 2000 apud Kirzner, 1997). Devido ao fato dessas pessoas possuírem essas diferentes crenças (palpite, intuição ou informações privadas), elas criam diferentes conjecturas sobre o valor dessas informações e de quais mercados podem ser criados a partir delas.

Empreendedorismo requer que pessoas diferentes tenham crenças distintas sobre o valor dos recursos por duas razões. Primeiro, empreendedorismo envolve uma produção complexa, no qual vários recursos diferentes têm de ser reunidos para criar o novo produto ou serviço. Para que o empreendedor tenha controle sobre esses recursos de maneira que ele tenha uma oportunidade rentável, sua conjectura sobre o preço desses recursos deve ser diferente da opinião dos atuais detentores e de potenciais outros empreendedores (Casson, 2003). Segundo, se todos os potenciais empreendedores tivessem a mesma opinião sobre os mesmos recursos, eles iriam competir na captura do mesmo lucro, reduzindo-o a ponto de desincentivar a busca pela oportunidade, tornando-a inexistente (Schumpeter, 1934).

Oportunidades empreendedoras eventualmente perdem sua atratividade pois, devido a dependência delas na assimetria de informações e crenças, elas podem se tornar ineficientes em termos de custo. Ao passo que as oportunidades são exploradas, a informação se difunde para outros membros da sociedade que podem imitar o empreendedor e se apropriar de parte do lucro de seu empreendimento (Shane e Venkataraman, 2000). Apesar de a entrada de novos empreendedores validar a oportunidade e aumentar a demanda como um todo, a competição eventualmente começa a dominar o mercado (Hannan e Freeman, 1984). Quando a entrada de competidores adicionais atinge uma determinada taxa, o incentivo de pessoas a buscarem essa oportunidade é reduzido, pois o lucro do mercado será dividido entre cada vez mais atores (Schumpeter, 1934). Além disso, a exploração da oportunidade provê informações ao detentor dos recursos, acerca de seu valor. É natural então, que o detentor desses recursos, sob a posse dessa nova informação e reavaliação do valor do mesmo, execute um aumento de preços desses recursos ao longo do tempo, na intenção de capturar parte do valor deste novo empreendimento para si próprio (Kirzner, 1997).

A duração de uma dada oportunidade depende de uma série de fatores. A provisão e registro de patentes, contratos de exclusividade e outras medidas aumentam o tempo de duração. Similarmente, a lentidão da difusão da informação ou a latência com a qual outro potencial empreendedor percebe, também influenciam na continuidade da oportunidade. Finalmente, a incapacidade dos outros indivíduos, devido a diferentes fatores, de imitar, substituir, negociar ou adquirir os raros recursos necessários para diminuir o excedente, também aumentam a duração da oportunidade (Venkataraman, 1997).

2.2.2 A descoberta

Embora uma oportunidade para o lucro empreendedor possa existir, um indivíduo está apto a adquiri-lo somente se reconhece que a oportunidade existe e tem valor (Shane e Venkataraman, 2000). Dado que a assimetria de informações e crenças é uma pre-condição para a existência de oportunidades empreendedoras, nem todas são óbvias e visíveis para todos a todo o tempo (Hayek, 1945). Em um determinado momento no tempo, apenas uma parcela da população irá descobrir uma dada oportunidade (Kirzner, 1997).

Pesquisadores sugeriram duas principais categorias de fatores que influenciam a probabilidade de que um indivíduo em particular irá descobrir uma oportunidade: (1) a posse de informações previamente adquiridas para a identificação da oportunidade; e (2) as propriedades cognitivas necessárias para avaliá-la (Shane e Venkataraman, 2000).

Todos os seres humanos possuem diferentes tipos e níveis de informação agregada, que influenciam suas capacidades de reconhecer diferentes tipo de oportunidade. A agregação dessas informações provê diferentes esquemas mentais de organização que habilitam o empreendedor com um *framework* para reconhecer novas informações (Shane e Venkataraman, 2000). Para reconhecer uma oportunidade, o empreendedor precisa ter informações prévias que seja complementar a novas informações, desencadeando uma conjectura empreendedora (Kaish e Gilad, 1991).

A informação necessária para reconhecer uma oportunidade não é amplamente disponível e distribuída para toda a população devido aa distintas especializações de informação dentro de uma sociedade (Hayek, 1945). Como resultado, duas pessoas não compartilham da mesma informação em um dado momento no tempo. Ao invés disso, as mudanças de informações sobre recursos subutilizados, novas tecnologias, demanda reprimida e regulamentações são distribuídas de acordo com a peculiaridade e circunstâncias da vida de cada indivíduo em uma população (Venkataraman, 1997).

Com relação às propriedades cognitivas, a descoberta de oportunidades empreendedoras não é um processo de otimização em que pessoas fazem cálculos de previsão para um dado conjunto de alternativas impostas a elas (Baumol, 1993). Empreendedores devem ser capazes de identificar novas relações de meio-fim que são geradas a partir de mudanças para, assim, poder descobrir novas oportunidades. Mesmo que um indivíduo já possua as informações necessárias para a descoberta de uma oportunidade, ele pode falhar por não enxergar novos relacionamentos de meio-fim. (Shane e Venkataraman, 2000).

2.2.3 A exploração

Embora a descoberta da oportunidade empreendedora seja uma condição necessária ao empreendedorismo, ela não é suficiente. Subsequente à descoberta, o potencial empreendedor deve decidir explorá-la (Shane e Venkataraman, 2000). Segundo Venkata-

raman (1997), a resposta para a pergunta: “Por que, quando e como algumas pessoas e outras não decidem explorar a oportunidade descoberta?”, é uma função do conjunto de características da oportunidade com a natureza do indivíduo.

Características da oportunidade influenciam por si só a disposição e vontade das pessoas em explorá-las. Oportunidades podem variar em diversas dimensões que influenciam o seu valor esperado. Shane e Venkataraman (2000) exemplificam dizendo que a cura do câncer tem uma expectativa maior do que uma solução de merenda escolar em uma determinada região. A exploração de uma oportunidade requer que o empreendedor acredite que o valor esperado para seu lucro seja suficiente para cobrir o custo de oportunidade de outros tipos de investimento, a falta de liquidez do empreendimento e um *premium* adicional pela incerteza (Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934).

Segundo Shane e Venkataraman (2000), há diferentes motivos para que empreendedores busquem explorar uma oportunidade, entre eles: expectativa de crescimento na demanda; alta margem de lucro da indústria; ciclo tecnológico recente; densidade do espaço para competição; baixo custo de capital; e possibilidade de aprendizado de novos entrantes.

Em termos de diferentes naturezas individuais, nem todo potencial empreendedor explora oportunidades com o mesmo valor esperado. A decisão de explorar uma dada oportunidade envolve balancear o seu valor, o custo para a geração desse valor e o custo de oportunidade desse investimento. Assim, as pessoas consideram o custo de oportunidade ao buscar atividades alternativas, na decisão de explorar ou não, quando seu custo é baixo (Amit, Muller e Cockburn, 1995). Além disso, indivíduos consideram os custos para a obtenção de recursos necessários para a exploração da oportunidade. Evans e Leighton (1989) mostraram que a exploração de oportunidade é mais comum com indivíduos que tem um maior capital. Similarmente, Aldrich e Zimmer (1986) mostraram que laços mais fortes com os provedores de recursos facilitam a aquisição dos mesmos e aumenta a probabilidade de exploração de uma oportunidade. Além disso, Cooper, Woo e Dunkelberg (1989) afirmam que as pessoas são mais propensas a explorar uma oportunidade se já tiverem agregado informações úteis de seus empregos anteriores, provavelmente pois essa informação reduz o custo de oportunidade na exploração da mesma. Ao mesmo passo, experiências empreendedoras passadas também se mostram relevantes, pois o aprendizado também reduz o custo de oportunidade (Carroll e Mosakowski, 1987).

A decisão de explorar uma oportunidade empreendedora é também influenciada pelas diferentes percepções de cada indivíduo (Shane e Venkataraman, 2000). A criação de um novo produto ou mercado envolve riscos, pois tempo, esforço e dinheiro precisam ser investidos antes do retorno em forma de lucro (Venkataraman, 1997). Indivíduos que exploram essas oportunidades tendem a ser mais positivos em suas percepções de risco e seu retorno. Em geral, esses empreendedores avaliam suas chances de maneira muito

positiva, mais altas do que realmente são (GEM, 2016). Shane e Venkataraman (2000) ressaltam que atributos que aumentam a chance de exploração de uma oportunidade, não necessariamente aumentam as chances de sucesso do empreendimento.

2.3 A Atitude Empreendedora

Segundo Shane e Venkataraman (2000), a atitude empreendedora se configura com a ação do empreendedor ao detectar boas fontes de informação e saber selecionar, dentre as conexões ricas em novas possibilidades, aquelas que conduzem a uma oportunidade. Oportunidade esta, que é entendida como a que visa a obtenção de lucros a partir de lacunas de mercado, atuando em nichos (GEM, 2016).

Awareness, que significa a qualidade de um indivíduo estar ciente, passa a ser um fator importante para a identificação da oportunidade, orquestrando diferentes condições para criar produtos e serviços que possam ser economicamente explorados (Shane e Venkataraman, 2000). Para os autores, quando há uma identificação de oportunidade e um indivíduo com as condições necessárias passa a explorá-la, é configurada uma atitude empreendedora.

O processo de identificação da oportunidade é altamente influenciado pela informação disponível ao empreendedor, desde seu ambiente de educação fundamental, familiar e escolar, assim como o ambiente profissional ao qual está inserido. Segundo Shane e Venkataraman (2001), a oportunidade advém de informações privilegiadas, normalmente quando há uma posição favorável na rede de contatos, que é acompanhada por um conjunto de propriedades cognitivas que tornam o empreendedor apto a identificá-la avaliá-la. Para isso, a existência de uma rede que favorece a identificação, bem como a assimetria de informações e a facilidade de aquisição de recursos, favorecem a decisão de explorar uma oportunidade.

É estabelecida então a importância e a correlação do capital social, que advém da posse de uma rede com conexões fortes ou fracas, de acordo com a necessidade do indivíduo, e do capital informacional ou intelectual — capacidade de acessar, possuir e processar informações quando necessário (Lin, 2003). Para Granovetter (1973), conexões fortes tem uma alta carga emocional, grande tempo dedicado, confiança mútua e serviços recíprocos. Já as conexões fracas são caracterizadas por um menor envolvimento emocional, com menos tempo dedicado, onde a confiança não é determinante e os serviços recíprocos são individuais. Segundo Lin (2003), capital é um recurso mobilizado para se conseguir lucro, e é essencial que o capital social seja investido nas redes em que a organização está inserida, sendo tratado como outras formas de capital, ou seja, como investimento.

A informação, fundamental na atitude empreendedora, é obtida como resultado

e condição da multiplicidade de conexões. A desigualdade de informação é cumulativa e provê grande fonte de oportunidades, geralmente através de conexões fracas (Granovetter, 1973). No entanto o conhecimento tácito, não objetivo e básico para a capacidade na identificação de oportunidades, é obtido preferencialmente com conexões fortes (Granovetter, 1973).

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) e Hills, Lumpkin e Singh (1997) afirmam que os empreendedores que expandiram sua rede de contatos identificaram muito mais oportunidades, além da qualidade dos contatos na rede que afetam positivamente outras características como criatividade e *awareness*.

A definição estratégica, a atitude empreendedora e a estrutura organizacional tornaram-se processos altamente emergentes, segundo Mintzberg (1973). O empreendimento tende a ser uma organização compatível com o modelo empreendedor de Mintzberg (1994), uma estrutura informal e flexível, com o líder em um papel de coordenador e com a capacidade de atuar em um ambiente dinâmico e competitivo.

Hite e Hesterly (2001) sugere que em fases iniciais, a estratégia utilizada pelo empreendedor é essencialmente emergente, ou seja, menos planejada e mais reativa, dando flexibilidade na busca de configurações ideais de produto, organização, e principalmente fluência na definição da rede em que o negócio em formação se baseará.

Ao recorrer de seu desenvolvimento, o empreendedor, que acumular a definição e a aplicação da estratégia do negócio nascente, passa a executar uma estratégia menos emergente e mais deliberada. Nesse sentido, Hite e Hesterly (2001) demonstram que o desenvolvimento da rede passa a ser mais controlado, na direção de mais eficiência na busca e obtenção de recursos, e de uma rede mais robusta com conexões mais fortes. Portanto, a rede inicial, sendo mais informal, dinâmica e aberta, serviria mais aos propósitos iniciais de descoberta e desenvolvimento do empreendimento.

A atitude empreendedora também é uma função do capital humano, segundo Davidsson e Honig (2003). É aquilo que o empreendedor traz consigo, fruto de seu desenvolvimento pessoal, em função de sua educação, escola, experiência e valores.

Greiner (1998) descreve as etapas de desenvolvimento de uma organização, expondo que, na fase inicial, a fase empreendedora, a criatividade e a liderança são características dominantes. São características pessoais, intrínsecas ao empreendedor. O autor observa que, para o desenvolvimento do negócio e principalmente em sua fase inicial, o empreendedor precisa dedicar parte de seu tempo à busca de informações e à reflexão sobre as oportunidades identificadas.

2.4 O Ambiente de Negócios Empreendedor

Até 1985, pesquisas eram feitas com foco em cima do empreendedor: suas características e traços de personalidade, pois acreditava-se que fatores psicológicos, intrínsecos aos seres humanos, tinham influência significativa na decisão individual para se tornar um empreendedor (Gartner, 1985). Posteriormente, um crescente número de evidências, sugere que fatores do ambiente de negócios também desempenham um papel importante no processo de tomada de decisão da criação das atualmente chamadas *startups*.

Estudar um ambiente de negócios requer uma visão holística, que é maior que a soma de diferentes fatores combinados isoladamente. Alguns modelos derivam dessa visão holística que combina diversos componentes e condições de estímulo ao empreendedorismo e de sinergias que exercem influência direta sobre o desenvolvimento de um negócio (CIPE, 2014).

Gartner (1985) propõe um modelo que descreve a criação de novos negócios por meio de quatro dimensões que interagem entre si de forma complexa: o indivíduo, que é representado pelo empreendedor ou a equipe formada envolvida no projeto; a organização, que é representada pelo próprio negócio a ser criado; o processo, sendo o conjunto de decisões e acontecimentos na criação e desenvolvimento do negócio; e, por fim, o ambiente, representando o contexto ao qual todos os anteriores estão submetidos tendo influência sobre os mesmos.

Diversos autores e instituições (Endeavor, 2016; ANDE, 2013; Isenberg, 2011; Gartner, 1989) criaram modelos de maneira muito similar, diferenciando-se apenas em algumas nomenclaturas e no nível de agregação dos componentes utilizados. Neste trabalho, será utilizado o modelo ANDE (2013), criado com base em Gartner (1989), que serviu como base para a criação de índices de análise em diversos relatórios como por exemplo o da Endeavor (2016), que criou o Índice das Cidades Empreendedoras no Brasil.

Em seu modelo, Gartner (1985) lista doze fatores de contexto que estimulam e permeiam o empreendedorismo, a saber: (1) disponibilidade de capital de risco; (2) presença de empreendedores experientes; (3) força de trabalho especializada e qualificada; (4) acesso a fornecedores; (5) acesso a clientes ou novos mercados; (6) influência do governo; (7) proximidade a universidades; (8) disponibilidade de instalações e infraestrutura; (9) acesso a meios de transporte; (10) atitude e cultura da população local; (11) disponibilidade de serviços de suporte; (12) condições de vida.

Esses doze fatores foram agrupados e organizados em oito pilares do ANDE (2013), sendo eles: (1) governo e framework regulatório, (2) finanças e investimento; (3) sistemas de suporte e orientação; (4) mercados acessíveis; (5) capital humano e social; (6) infraestrutura; (7) pesquisa e desenvolvimento; e (8) suporte cultural. Para construir esse framework, foram utilizadas as principais referências no assunto até então — os modelos

da OECD (Ahmad e Hoffman, 2007), de Isenberg (2011), e do *World Economic Forum* (WEF, 2014).

2.4.1 Governo e Framework Regulatório

A regulamentação faz parte de toda vida útil de uma organização e, em geral, apresenta desafios e complexidades que são custosas para os empreendedores. Além disso, existem grandes diferenças de modelos em que políticas governamentais e quadros regulatórios, sejam eles nacionais ou regionais, inibem ou aceleram a criação e o desenvolvimento de novos empreendimentos (WEF, 2014). O pilar governamental, entretanto, é frequentemente negligenciado nas ações de fomento ao empreendedorismo (CIPE, 2014), embora esteja presente e fortemente conectado aos outros elementos do ecossistema empreendedor, desde o momento de criação de uma empresa, até a proteção de Propriedade Intelectual (PI) e formação de cultura empreendedora (Ahmad e Hoffman, 2007; Isenberg, 2011; UNECE, 2012; Leamon, Garcia-Robles e Lerner, 2013; Endeavor, 2016).

A regulamentação pode oferecer impactos negativos, além de inibir a criação de novos negócios. Os encargos dessa forte regulamentação vão do tempo despendido com burocracias de abertura e registro de novas empresas até altos custos de capital necessário para a manutenção do cotidiano como taxas e impostos. Tais recursos — tempo e capital — são fundamentais para o desenvolvimento das empresas e saber geri-los com eficiência é um fator para sobrevivência (Clemensson e Christensen, 2010).

Empreendedores podem se desencorajar e se desmotivar a empreender ao enfrentar obstáculos que dependem de muito tempo seguindo regras, procedimentos operacionais, e ainda terem que se reportar a outras instituições (Gnyawali e Fogel, 1994). Para poder estimular o empreendedorismo, o governo deve mapear políticas de fomento englobando as seguintes considerações: facilidades de composição e registro de novas empresas; divulgação e acesso à informação; proteção da propriedade intelectual; política fiscal; legislação trabalhista menos rígida; procedimentos de falência e fechamento de empresas; e políticas de capacitação e educação geral (CIPE, 2014). Além disso, não devem haver políticas de restrição à competição, concedendo subsídios para poucas grandes empresas ou controlando preços.

A seguinte lista é uma compilação de recomendações referente ao estímulo em cada uma dessas dimensões políticas (CIPE, 2014; WEF, 2014; Endeavor, 2016).

- Estruturação da empresa: agilizar e simplificar os processos de licenciamento e registro para abertura de empresas;
- Divulgação: estabelecer procedimentos adequados de divulgação para que a informação esteja disponível para consumidores e investidores;

- Informações: disponibilizar, de forma não exclusiva, o acesso a informações sobre regulamentação, requerimentos e recursos financeiros;
- Direitos de Propriedade: definir e garantir a aplicação, principalmente, do direito intelectual;
- Financiamento: estabelecer um sistema de financiamento doméstico, capaz de gerir capital de risco e introduzir princípios de governança no setor privado²;
- Força de Trabalho: estabelecer leis trabalhistas menos rígidas e mais eficientes, que protejam tanto funcionários quanto empreendedores, oferecendo remuneração determinada pelo mercado;
- Competição: estimular a livre concorrência e a competição, eliminando subsídios a organizações não eficiente;
- Alfândega: reduzir barreiras alfandegárias, eliminar licenças concedidas a poucos, facilitando a importação de equipamentos e tecnologia estrangeira;
- Impostos: reduzir taxas fiscais e simplificar procedimentos, incentivando empreendedores a alavancarem seus negócios;
- Controle de Preços: remover controle sobre os preços e deixar que sejam determinados pelas forças do mercado;
- Falência: estabelecer procedimentos próprios de falência e insolvência de empresas, protegendo investidores sem desestimular que o empreendedor comece novamente;
- Capacitação: realizar programas de capacitação técnica, financeira, gerencial e empreendedora, além de fomentar a pesquisa aplicada;
- Contratos: estabelecer um sistema que garanta a execução e cumprimento de contratos, protegendo consumidores, fornecedores, empreendedores e investidores;

Empreendedorismo é uma montanha-russa de experimentos, falhas e aprendizado, de maneira rápida e cíclica. A possibilidade de recomeçar é justamente o que fortalece o ambiente de negócios empreendedor com ideias inovadoras contínuas, aumentando a possibilidade de empresas de sucesso (Arruda et al., 2013). Nesse contexto, empreendedores em série são extremamente importantes pelas suas habilidades e a capacidade de criar e administrar novos negócios. Não deve haver, portanto, barreiras que venham a desestimular novas tentativas e novos empreendimentos (Ahmad e Hoffman, 2007; Eurostat, 2012).

² Foi sancionada em 27 de outubro a Lei Complementar 155, que simplifica a metodologia de apuração do imposto devido pelos optantes do Simples Nacional e introduz a figura do “investidor anjo” no direito brasileiro.

O pilar regulatório está mais ligado a iniciativas governamentais do que a serviços diretos disponíveis aos empreendedores, que podem ser oferecidos por terceiros. Exemplos desses serviços são os que facilitam a estruturação de empresas e cursos de formação e capacitação. Além disso, como exemplo de serviço indireto, está a representação dos interesses do empreendedor dentro das esferas do governo e da indústria.

No Brasil, há uma intervenção burocrática considerável, visto que regulamentações estão em constante mudança. Além disso, o sistema tributário e trabalhista operam de maneira muito complexa, dificultando o entendimento e gestão sob esse aspecto. PwC (2013) elenca alguns pontos e requisitos das regulações trabalhistas e de seguridade social, listando diversas regras e obrigações com as quais as empresas precisam conformar. Segundo o relatório, a força de trabalho é muito protegida no Brasil e as empresas devem atender à exigências e complexidades trabalhistas, aumentando seus custos.

Arruda et al. (2013) também explicitam a dificuldade da contratação de mão de obra como uma via de regresso no Brasil, indicando uma forte falta de dinamismo no país, sabendo que a legislação trabalhista brasileira tem um maior foco na necessidade dos empregados do que na demanda dos empregadores e empreendedores, responsáveis pela criação desses novos empregos. Somado a isso, está a falta de conhecimento dos empreendedores perante a complexa legislação trabalhista que pode até prejudicar o desenvolvimento de suas empresas (SEBRAE, 2014; Endeavor, 2016).

Por outro lado, Arruda et al. (2013) destacam que houve um perceptível progresso no processo de abertura e registro de empresas, com redução significativa no indicador do número de dias necessários para a formalização de um negócio, assim como dos custos e procedimentos envolvidos no processo. Apesar do progresso, o cenário de regulamentação no país ainda está longe de ser amigável (Endeavor, 2016).

Outro forte desincentivo ao empreendedorismo em série é o tratamento de falência, que no Brasil é um fator limitante ao desenvolvimento de negócios, dado o alto custo de recursos como tempo e dinheiro. Além disso, as taxas de recuperação de empresas que vão a falência têm diminuído (Arruda et al., 2013), mostrando o quão dispendioso é recuperar uma empresa em nosso país.

Embora as leis e estruturas criadas recentemente pelo governo tenham sido favoráveis ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas no Brasil, desafios como impostos, burocracia e complexidade dos processos ainda são limitantes na execução da prática empreendedora. Autores de relatórios globais e nacionais (GEM, 2016; Endeavor, 2016) demonstram a importância de se atentar a fatores políticos, uma vez que grande parte das recomendações está voltada à adequação e simplificação de políticas governamentais, além da legislação tributária e trabalhista, para que se enquadre dentro da realidade dos pequenos e médios empresários.

2.4.2 Finanças e Investimento

Barney (1991) defende que a obtenção de recursos — físicos, humanos ou organizacionais — é necessária para a obtenção de vantagem competitiva, temporária ou sustentável. Recursos raros, valiosos e que não são facilmente imitáveis ou substituíveis desempenham um papel crítico no crescimento e sobrevivência do negócio. Uma das formas de obtenção desses recursos é através do capital financeiro de risco, no caso das *startups*.

Recursos advindos de financiamento permitem que a empresa se estruture e gane escala por meio de contratação de mão de obra qualificada, aquisição ou locação de equipamento e estrutura física, obtenção de tecnologias de ponta, investimento em capacitação, e da realização de pesquisa. Além disso, proporcionam uma maior flexibilidade e agilidade às *startups* para que consigam criar uma reserva de capital (WEF, 2014). Esse financiamento externo ajuda ainda a diversificar e distribuir o risco, acumular capital e precaver-se quanto a necessidades futuras (Gnyawali e Fogel, 1994).

A necessidade de acesso a recursos financeiros independe do estágio em que o empreendimento se encontra. Empresas de portes diferente têm, intrinsecamente, necessidades diferentes. Para atender tais necessidades, as empresas podem buscar fontes de financiamento específicas para cada situação. A listagem a seguir elenca os diferentes tipos de financiamento disponíveis encontrados na literatura e em fontes secundárias (Isenberg, 2011; UNECE, 2012):

- *Bootstrapping*: utilização de recursos próprios, acumulados anteriormente a abertura da empresa ou da receita dos primeiros clientes e evangelistas;
- Família e Amigos: geralmente, são os primeiros a investir e acreditar no novo empreendimento, sendo comum nos primeiros estágios da empresa;
- *Seed Capital*: engloba todas as formas de capital semente de alto risco, geralmente utilizado em fases pré-operacionais;
- Microcrédito: outra forma de capital semente, utilizado na forma de débito e não de ações;
- Investidores Anjo: são também considerados uma fonte de capital semente, porém com um adicional de recurso humano que é geralmente oferecido à *startup*. O Anjo geralmente agrega valor ao negócio com suas conexões, visão e mentorias;
- *Venture Capital*: fundos de investimento que realizam aporte de capital em troca de participação nas empresas, geralmente em fase de desenvolvimento ou expansão. Participam ativamente na gestão do negócio oferecendo diversos tipos de serviço;
- *Private Equity*: Fundos de investimento de maior escala que realizam aporte de capital em troca de participação nas empresas, geralmente em fase de expansão

ou consolidação. Buscam em geral a ampliação do negócio ou aquisição de outras empresas para a consolidação do mercado;

- Bancos: Entidades de concessão de empréstimos a empresas que apresentam um quadro de estabilidade. Em alguns casos, também fazem parte do quadro de investidores de uma *Venture Capital* ou de um *Private Equity*;
- *Venture Capital* Corporativo: grandes empresas e corporações que aportam capital e oferecem suporte gerencial, se beneficiando do potencial de crescimento da *startup*. Geralmente apresentam maior preocupação com o potencial valor estratégico do que com o retorno financeiro.
- Governo: pode conceder subsídios e investimento de diversos tipos ou atuar como co-investidor no financiamento de empresas em diferentes estágios;
- Formas alternativas: outras formas de obtenção de capital como o *crowdfunding*³ e o *equity crowdfunding*⁴.

Tais tipos de investimento advêm da necessidade da transformação de ideia em produtos ou serviços, seu desenvolvimento, estruturação e crescimento da empresa que demandam numerosos recursos, aos quais os empreendedores não conseguiriam sozinho de forma própria (Kempner e Levine, 2008). Os recursos, originados unicamente dos empreendedores, em geral, não são suficientes para suportar o rápido crescimento do negócio e, por conta dessa necessidade, empresas que não recebem apoio e capital de risco apresentam, em média, pior desempenho em termos de inovação e rentabilidade (Cumming e Johan, 2014).

Uma empresa, dependendo do estágio em que se encontre, pode se favorecer de capital e financiamentos oferecidos pelo governo. Em estágios mais iniciais, investidores e bancos ficam receosos de aportar o capital, já que não há registros históricos de sucesso e poucas garantias. Aportes públicos ou privados de capital semente, ajudam a reduzir os problemas de financiamento, dando um impulso para que a empresa comece a se desenvolver. Além disso, ajudam a construir e estabelecer uma credibilidade maior (UNECE, 2012), visto que os empreendedores e seus negócios normalmente passam por um criterioso processo de avaliação e seleção, além de criar um bom relacionamento com o governo.

A partir da literatura supramencionada, pode-se constatar a relevância desse pilar para o desenvolvimento do empreendedorismo, em destaque o de base tecnológica. Além disso, esse pilar é o que está mais ligado a serviços prestados, sendo eles financeiro ou

³ Modalidade de investimento onde várias pessoas podem investir pequenas quantias de dinheiro no seu negócio, geralmente via internet, a fim de dar vida à sua ideia em troca de benefícios no momento de seu lançamento

⁴ Mecanismo que oferece oportunidades inéditas de investimento online em empresas inovadoras e possibilita que um conjunto de investidores financie empresas em troca de participação

não, visto que os realizados por qualificados investidores, principalmente os de *Venture Capital* e os de *Private Equity*, podem vir acompanhados por um leque de serviços como assessoria, consultoria, entre outros. Ainda mais, por meio de capital, o empreendedor pode expandir seu negócio ao contratar outros serviços, mão de obra e outros recursos necessários para o desenvolvimento de seu negócio.

Nos anos anteriores a 2014, o Brasil vivenciou um período de forte aceleração econômica e desenvolvimento acelerado, com crescimento do mercado consumidor, refletindo em aumento do PIB e, acompanhado pela redução da taxa de juros além de outros benefícios previstos como a realização de grandes eventos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas em solo nacional. Essa conjuntura fez com que investidores em potencial demandassem novas alternativas de investimento, visto que a aplicação em negócios privados estavam rendendo mais do que investimentos em renda fixa, que estavam com pouco retorno. Isso levou a um aumento da disponibilidade de crédito no país de maneira geral (Arruda et al., 2013). O mesmo vale para os investimentos de *Venture Capital* e os de *Private Equity*, com o surgimento de novos fundos e a atenção atraída para o país nesse período.

Vale destacar que neste mesmo período, houve um maior entendimento do governo sobre a importância do empreendedorismo e seu papel no desenvolvimento do país, favorecendo o crescimento e fortalecimento de instituições de apoio e fomento ao empreendedorismo como SEBRAE, Endeavor e FINEP (GEM, 2016).

Apesar de ter sido claro o crescimento de investimentos em *Venture Capital*, *Private Equity* e das instituições de fomento, Arruda et al. (2013) aponta que empreendedores ainda encontram dificuldade no acesso desse capital, público ou privado, disponível no país. Além disso, empreendedores dizem que há uma falta de interessados em investir em novos negócios, e, quando há interesse real e oportunidades de investimento, o processo ainda demonstra ser lento até a conclusão para a obtenção dos recursos. Há também reclamações de que linhas de financiamento para micro e pequenos empreendedores são restritas, com taxas de juros elevadas e exigência de garantias que, em sua maioria, não são factíveis (SEBRAE, 2014).

Vale mencionar, que no período subsequente a 2014 até 2016, empreendedores continuam enfrentando dificuldades de acesso ao capital. Houve uma ligeira queda nos investimentos de *Venture Capital*, *Private Equity*. Mais de 55% desse capital está concentrado na cidade de São Paulo, que se destaca pela grande presença de bancos e outros agentes do ecossistema (Endeavor, 2016).

De acordo com Arruda et al. (2013), investidores argumentam que a falta de estrutura legal que os incentive a investir em negócios mais arriscados, gera insegurança por parte do investidor, apresentando um grande entrave para o processo. Isso se reflete nas expectativas de retorno dos investidores, que por sua vez buscam investir somente em

startup com alto grau de crescimento.

2.4.3 Sistemas de Suporte e Orientação

No que se refere a Sistemas de Suporte e Orientação, podemos encontrar instituições ou entidades que não estão, necessariamente, ligadas ao governo e que apresentam como principal atividade o incentivo e apoio ao empreendedorismo. Incubadoras, aceleradoras, escritórios especializados de contabilidade e advocacia, mentores e investidores são as principais figuras desses sistemas de suporte que auxiliam no desenvolvimento de *startups* (Ahmad e Hoffman, 2007; Isenberg, 2011; Arruda et al., 2013; WEF, 2014)

Segundo Gnyawali e Fogel (1994), um dos principais benefícios dispostos por essas entidade é o acesso a sua rede de facilitadores. Empreendedores dedicam grande parte de seu tempo, na manutenção e aumento de seu *networking*, buscando novos contatos e redes com outros empreendedores e outros agentes do ecossistema, na busca por expansão de negócios, clientes, fornecedores, investidores e outros serviços que podem alavancar seus negócios. Além disso essas redes servem como mecanismo de capacitação empreendedora, proporcionando motivação, assessoria, opinião técnica, além de um maior acesso a informações, recursos e eventuais oportunidades (Gnyawali e Fogel, 1994).

A manutenção do *networking* se mostra fundamental aos novos negócios, pois empreendedores podem, através dessas redes de contato, superar dificuldade na obtenção de recursos, tornar mais fácil o acesso a informação, aumentando suas condições de se capacitar, acelerando o crescimento pessoal e de sua empresa de maneira geral.

Capacitação gerencial, legal e administrativa, constituem outro importante auxílio concedido aos novos negócios (Lee, Lee e Pennings, 2001); principalmente quando se trata de empreendedorismo acadêmico, onde equipes geralmente tem vasto conhecimento técnico mas pouca experiência em gestão (Scillitoe e Chakrabarti, 2010; UNECE, 2012). Assessoria e consultoria oferecem ajuda aos empreendedores, aumentando sua capacitação e aprimorando seus negócios.

Além desses benefícios, os Sistemas de Suporte ainda fornecem recursos físicos importantes, tais como: espaço físico; equipamentos e outros bens; e infraestrutura operacional como acesso a meios de comunicação, eletricidade, entre outros. (UNECE, 2012) Em casos como o de incubadoras de universidades e parques tecnológicos, a proximidade e a relação com o centro de pesquisa formam um núcleo que se beneficia de acesso a instalações, laboratórios e conhecimentos específicos especializados (Grimaldi e Grandi, 2005).

No que diz respeito aos problemas e dificuldades enfrentados no nosso país, esse pilar é um dos mais críticos, apresentando demandas diversas, principalmente por se relacionar com todos os outros pilares (Endeavor, 2016).

Se por um lado pesquisas mostram que faltam informações sobre o ambiente de negócios, legislação, tributação, e demais; por outro existem muitas informações ligadas ao tema empreendedorismo, mas que ainda exigem um certo esforço de busca de maneira a encontrar algo que agregue real valor para o empreendedor (GEM, 2016). Esse problema ainda é agravado pela falta de tempo dos empreendedores, reportada em relatório do SEBRAE (2014). Esse mesmo relatório mostra que 86% dos empreendedores brasileiros não buscam auxílio de órgãos ou instituições de apoio, seja pela falta de conhecimento dessas instituições, pela falta de tempo, por tentarem resolver seus problemas por conta própria ou por simplesmente não pensar em pedir ajuda.

2.4.4 Mercados Acessíveis

A esfera de mercados aborda a necessidades da existência de consumidores acessíveis que demandem e absorvam os novos produtos ou serviços e os propaguem por meio de redes de contatos em âmbito nacional e internacional (Arruda et al., 2013). Esses mercados devem ser capazes de consumir e gerar receitas para as empresas de maneira a proporcionar recursos para o seu crescimento. Embora o momento no qual as receitas das *startups* começam a ser significativas seja diferente para cada empreendimento, apresentar receitas de maneira sustentável depois de um determinado estágio de vida é fundamental para todas as organizações (WEF, 2014).

À medida que o mercado acessível a uma *startup* se expande, o potencial de exploração também aumenta, elevando sua receita potencial. Por isso, empreendedores necessitam que as condições do ambiente de negócios sejam favoráveis ao acesso a diferentes mercados, havendo necessidades, em alguns casos, de buscar mercados internacionais.

Para alcançar diferentes mercados, o ambiente de negócios deve apresentar leis e regulações que favoreçam e não apresentem barreira para o comércio e que facilitem o acesso a mercados mais remotos, nacionais ou internacionais. Para tal, deve ser branda a regulamentação de livre circulação de produtos, impostos devem ser reduzidos e deve haver uma infraestrutura logística e de comunicação que sejam eficientes (Theodotou, Christoforou e Anayiotos, 2012).

Existindo condições favoráveis, os empreendedores podem e devem buscar pequenas, médias e grandes empresas para propagar seu produto ou serviço (WEF, 2014), dentro ou fora do país. No entanto, mesmo com condições favoráveis, os empreendedores, em sua maioria, não conhecem os procedimentos e legislações necessárias para a exportação de produtos ou até mesmo para a internacionalização da empresa (Andersson, 2011). Serviços de auxílio, consultoria e capacitação podem ajudar nesse processo de alcance a mercados internacionais.

Para conseguir atender a uma parcela maior do mercado, empresas pequenas mui-

tas vezes precisam contratar serviços logísticos para a entrega e distribuição de seus produtos, podendo assim ultrapassar barreiras físicas de forma menos custosa. Por outro lado, empresas de base tecnológica, em geral as de serviço de software (SaaS), apresentam maior facilidade para oferecer seus produtos pois não precisam de um meio físico, mas sim digital para sua distribuição. Esse modelo de negócios abre espaço para as empresas *Born Global* (WEF, 2013). Porém, se os consumidores desses mercados remotos não conhecem o produto, são necessárias ainda diversas ações de comunicação para alcançar algum nível de efetividade na prospecção de novos clientes.

Apesar da necessidade de expansão do mercado, Isenberg (2011) destaca que o principal elemento do pilar de mercado são os diferentes tipos de consumidor, em especial os *early adopters*, que são um tipo específico de consumidores dispostos a comprar seu produto ou serviço ainda em fase inicial. Esses indivíduos são, em geral, grandes apreciadores de inovação e tecnologia e, podem participar ativamente no desenvolvimento de produtos — através de participação em pesquisas, provas de conceito e testes, dando feedbacks e fazendo críticas sugerindo melhorias e correções — e no crescimento da empresa — ao se tornarem divulgadores do produto. Vale destacar que esses primeiros consumidores são mais propensos ao risco e acreditam no potencial de desenvolvimento de uma *startup*. Portanto, o Brasil não é um local onde é fácil de se encontrarem *early adopters*, visto que, em geral, o brasileiro ainda apresenta grande aversão ao risco.

Podemos dizer que, com relação a economia brasileira, a diversidade é muito grande, englobando diversos tipos de indústria. Embora o Brasil seja conhecido como líder em negócios na área agropecuária e exportação de *commodities*, sua economia é mista, composta por grandes empresas com capital aberto na bolsa de valores, monopólios públicos e privados, companhias de capital misto, forte presença de multinacionais e empresas familiares, além dos pequenos e médios negócios (PwC, 2013; SEBRAE, 2014). É evidente então que o mercado brasileiro acaba se mostrando propício ao desenvolvimento de negócios de diferentes tipos e escala.

Nos anos anteriores a pesquisa, com exceção do último, o mercado e a economia brasileira, como um todo, obtiveram um rápido crescimento, estando bem aquecidos, com aumento do poder de compra das classes menos favorecidas e tendo recebido investimentos para a realização dos mega-eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas no Rio de Janeiro (Arruda et al., 2013).

Por fim, apesar da crise presente a partir de 2015 e da retração econômica que o país sofreu, os empreendedores encontraram sua maneira de se manterem ativos. Com o desaquecimento do mercado interno, empresas começaram a buscar clientes em mercados mais remotos, aumentando em mais de 5% o número de empresas exportadoras no país (Endeavor, 2016).

2.4.5 Capital Humano e Social

É de grande necessidade que empreendedores possuam conhecimento e habilidades técnicas e gerenciais para conseguirem superar os mais variados desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento de seus negócios. Treinamento e capacitação são, portanto, fundamentais para o crescimento dentro de um ambiente de negócios. Sua importância é ainda maior em regiões nas quais o sistema de suporte e orientação são limitados, o mercado é dominado por grandes concorrentes e as políticas governamentais não fomentam o empreendedorismo (Gnyawali e Fogel, 1994). Somado a isso, se tornar ou ainda se manter competitivo na economia global moderna requer, cada vez mais, uma capacidade de aprendizado, adaptação e desenvolvimento de habilidades durante toda a vida dos indivíduos (Kempner e Levine, 2008).

Essa capacitação, no entanto, não se limita somente aos empreendedores, que se mostra importante para o desenvolvimento de suas *startups*. O crescimento de empresas em estágios embrionários pode ser acelerado pela especialização e pela qualidade da mão de obra local, visto que a educação pode promover, de maneira geral, a capacidade de melhor avaliar oportunidades, desafios e seus riscos. Regiões com maior concentração de qualificação profissional apresentam um ambiente mais propício ao rápido crescimento de empresas em fases iniciais (Isenberg, 2011; WEF, 2014).

Assim sendo, os principais componentes desse pilar são: talentos técnicos e gerenciais; líderes talentosos; experiência empreendedora; disponibilidade de serviços terceiros; e acesso a imigrantes. Esses componentes se baseiam na diversidade e heterogeneidade de todos os recursos humanos que se mostram capazes de impactar positivamente no crescimento das *startups* (WEF, 2014).

Pessoas talentosas conduzem a inovação por meio de ideias e propostas de melhoria. Indivíduos capacitados tecnicamente, têm como principal função o desenvolvimento e aprimoramento de produtos ou serviços, sendo responsáveis pelos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Em conjunto, talentos gerenciais exercem o papel de cuidar de todas as questões administrativas, financeiras e outras que permeiam o negócio. Finalmente, os empreendedores são os líderes que buscam oportunidades e novas condições para o crescimento, em busca de mercado e um problema para resolver. Há casos em que o empreendedor possui as habilidades técnicas e gerenciais necessárias para o crescimento de suas *startups* em fases iniciais, no entanto, o crescimento do negócio exige de maneira natural que os papéis se separem a fim de uma gestão de maior qualidade e controle.

Nessa linha de capacitações, vale destacar a importância das habilidades sociais e humanas, em destaque as de comunicação, para o desenvolvimento de qualquer empreendimento. Habilidades como expressividade, percepção e tato social, gestão de impressões, adaptabilidade social e persuasão se mostram fundamentais por possibilitarem interações

mais afetivas dos empreendedores com seu sócios, funcionários, contatos estratégicos e fornecedores (Brush, Greene e Hart, 2002). Todas essas competências auxiliam no momento de venda do negócio para os mais diversos *stakeholders*, elevando as possibilidades de atração de recursos — de natureza humana, financeira ou outra — e de obtenção de clientes (Brush, Greene e Hart, 2002; Baron e Markman, 2003). Isso acontece pois um empreendedor comprometido e detentor dessas habilidades, consegue aumentar suas chances de motivar e gerar entusiasmo nos diferentes tipos de *stakeholder* (Baron e Markman, 2003).

Apesar de existirem indivíduos que tenham algum talento nato que os ajuda nos negócios, conhecimentos técnicos, habilidades administrativas e empreendedorismo podem ser ensinados e aprendidos (Leamon, Garcia-Robles e Lerner, 2013). Para tal, o ambiente de negócios deve dispor de universidades e centros de pesquisa, treinamento e capacitação, que auxiliem no processo de geração de conhecimento para a região — essencial ao desenvolvimento econômico de longo prazo (Kempner e Levine, 2008).

Investimentos em P&D em universidades possibilitam, ainda, a criação de diversas parcerias com grandes empresas — públicas ou privadas — que buscam se estabelecer próximas aos centros acadêmicos. Essa relação pode conduzir a geração de valor para todos os envolvidos, trazendo prosperidade para a região e encorajando a retenção de estudantes e talentos locais. Portanto, todo e qualquer investimento em pesquisa e desenvolvimento tende a fortalecer o ecossistema (Kempner e Levine, 2008).

Com relação ao Capital Social, a experiência prévia do empreendedor se mostra relevante no desenvolvimento de novos negócios, visto que facilita a obtenção de recursos, financeiros ou não, e traz, para o novo negócio, todo aprendizado anterior e sua rede de relacionamentos formada até então (Chrisman, Bauerschmidt e Hofer, 1998). A experiência serve também como forma de capacitação e treinamento prático do empreendedor, principalmente no que diz respeito aos erros cometidos e à superação de desafios e dificuldades prévias.

A disponibilidade de serviços terceiros se mostra importante para a *startup*, para que não seja necessária a contratação de pessoal que agregaria pouco valor ao cerne do negócio. Já o acesso a imigrantes qualificados é uma forma de diversificar o quadro de capital humano, uma vez que, pode ser benéfico a visão e a cultura que ele esse estrangeiro traz para dentro do negócio. Além disso, podem ter experiência e um *networking* distintos que poderão se mostrar recursos valiosos para o crescimento da empresa (Chrisman, Bauerschmidt e Hofer, 1998).

Entretanto, a presença dos componentes e de instituições não é suficiente para assegurar a qualidade do capital humano local, sendo fundamentais níveis de investimento adequado para o desenvolvimento e capacitação do capital humano. Visando o fortalecimento do ambiente de negócios, uma integração adequada entre a formação dos empre-

endedores, a capacitação da mão de obra e os sistemas de desenvolvimento econômico se mostra essencial (Kempner e Levine, 2008).

Voltando a atenção para a formação de capital humano no Brasil, pode-se dizer que houve um aumento na percepção e em referências ao ensino e à capacitação como fatores favoráveis ao desenvolvimento de negócios, devido a um aumento na inserção de conteúdo ligados ao empreendedorismo nas instituições de ensino superior. Além disso, percebe-se também o aumento da oferta de programas de capacitação, treinamento, assessorias e consultorias por parte de órgãos como SEBRAE e SENAI, que tem contribuído profundamente para o desenvolvimento de conhecimento voltado à identificação e exploração de oportunidades e à superação de desafios da atividade empreendedora. Também há um aumento geral no acesso à educação técnica e superior através de programas governamentais de apoio e do aumento da oferta de educação de qualidade, segundo o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Sebrae e Fundação Getúlio Vargas (2014).

Tradicionalmente, o pensamento que prevalece no Brasil, ainda é o de valorizar a busca por empregos em grandes empresas dos setores público e privados na busca de uma carreira, em detrimento do empreendedorismo como um alternativa. Sendo assim, profissionais qualificados, na maioria das vezes, nem tentam buscar *startups* para trabalhar, diminuindo o número potencial de capital humano disponível para uma empresa nascente de base tecnológica. Além disso, outro problema característico do Brasil é a baixa escolaridade e a baixa qualidade do ensino no país, o que restringe o potencial de desenvolvimento de empresas nacionais, uma vez que produtos e serviços oferecidos apresentam um baixo valor agregado e possuem pouco ou nenhum valor inovativo (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Sebrae e Fundação Getúlio Vargas, 2014).

A educação no Brasil, em geral, não compreende temas como empreendedorismo em seus cursos tradicionais. São limitados a educação clássica que visa a formação de profissionais prontos para serem funcionários de grandes organizações (Arruda et al., 2013), o que contribui com a estagnação da cultura brasileira em relação à busca pela inovação.

Além disso, há um certo paradoxo no que diz respeito à produção e obtenção de mão de obra. Embora existam várias universidades de excelência no sudeste brasileiro, formando bons profissionais, como a Universidade de São Paulo, a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Pontifícia Universidade Católica (PUC-RIO e PUC-SP), há uma demanda maior do que a oferta por profissionais altamente qualificados, gerando uma escassez para a maioria das empresas. Nesse contexto, as empresas mais prejudicadas são as pequenas e médias, já que não captam esse tipo de profissional por não conseguir competir por salário com as grandes empresas, que podem arcar com salários mais altos. Somado a isso, o nível de profissionais formados, considerados qualificados diminuiu de maneira significativa nos últimos anos segundo o relatório da Endeavor (2016).

2.4.6 Infraestrutura

A questão de Infraestrutura está relacionada, principalmente, com os serviços “públicos” prestados, essenciais ao desenvolvimento de qualquer organização: eletricidade, telecomunicação, rede de transporte e logística entre outros (Ahmad e Hoffman, 2007; Isenberg, 2011; WEF, 2014; Endeavor, 2016). A infraestrutura física de uma região é um recurso fundamental para o suporte ao empreendedorismo e à inovação local, pois exerce funções básicas e necessárias para as empresas (Kempner e Levine, 2008).

Eletricidade é um recurso imprescindível, pois, sem ela não há iluminação, produção industrial, telecomunicação, nem computação. Até mesmo as possibilidades de entretenimento são reduzidas. O mesmo pode ser dito sobre a infraestrutura de telecomunicações, que também já é essencial visto que possibilita maior conectividade, interação e trocas entre indivíduos. Além disso, uma infraestrutura com internet de alta velocidade é um recurso altamente desejável para atrair organizações e empreendedores. A precariedade de qualquer um desses serviços não impossibilita a prática empreendedora no dia a dia, mas prejudica substancialmente e limita o ambiente de trabalho, seja ela grande ou pequena.

Em casos de empresas nascentes que comercializam produtos físicos, uma infraestrutura de transporte e logística adequada se mostra indispensável para o fomento do empreendedorismo regional, visto que os produtos precisam ser deslocados da unidade de fabricação até o cliente final, podendo passar por outros locais como armazenamento e pontos de venda até seu destino final. Caso a infraestrutura não seja adequada, o transporte de mercadorias pode ser um gargalo, comprometendo a imagem e o desenvolvimento dessas empresas (Arruda et al., 2013).

Também fazem parte do pilar de infraestrutura questões do cotidiano da cidade, como segurança pública, mobilidade urbana, custo de aquisição e locação de imóveis, e custo de vida. Segundo pesquisa da Endeavor (2016), o importante é que haja um equilíbrio nos serviços urbanos, não adiantando ter alguns serviços em excelência, se outros não chegam a atender as necessidades das empresas e seus consumidores. Estão inseridos nesse contexto, também, a existência de universidades e centros de pesquisa, que normalmente vêm acompanhados de uma oferta de mão de obra qualificada e especializada, com a tendência de atender as demandas locais (Gnyawali e Fogel, 1994).

Esses serviços e elementos do pilar de infraestrutura são fatores fundamentais, não só para o desenvolvimento individual de cada empresa, em especial o das *startups*, mas também para a criação de um ambiente mais rico e propício para atrair os diversos tipos de *stakeholders* — especialmente clientes e fornecedores — que também acabam sendo tentados a se desenvolver nessas áreas mais diferenciadas, contando com serviços básicos de excelência (Gnyawali e Fogel, 1994).

Ao analisar a infraestrutura no Brasil, podemos perceber algumas cidades que ga-

nharam destaque nos últimos dois anos, em sua maioria no estado de São Paulo. Empresas buscam as cidades brasileiras que possam lhe trazer vantagens competitivas com relação a custo de energia, imóveis e transporte, que refletem em seu preço final. Segundo o relatório da [Endeavor \(2016\)](#), cidades do interior paulista estão ganhando notoriedade por serem pequenas, centrais e conectadas. Por outro lado, apesar do recentes megaeventos de Copa do Mundo e Olimpíadas, a cidade do Rio de Janeiro ganha o destaque oposto, com um alto custo de energia e imóveis, além de um transporte e mobilidade urbana de baixa qualidade.

2.4.7 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

Conforme citado anteriormente, os centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e investimentos nessa área aumentam a base local de conhecimento e são essenciais para o crescimento econômico local de longo prazo ([Kempner e Levine, 2008](#)). Isso é devido às atividades de P&D, que são responsáveis por grande parte das descobertas, invenções e inovações que geram valor para a empresa quando transformadas em produtos, serviços ou processos. Além disso, criam diversas oportunidades de parcerias entre *startups* e instituições de pesquisa ([Ahmad e Hoffman, 2007](#)).

Outro componente fortemente relacionado à Pesquisa e Desenvolvimento, necessário para o ecossistema, é a proteção da Propriedade Intelectual (PI), que reforça o processo de inovação ([Gnyawali e Fogel, 1994](#); [UNECE, 2012](#)). Patentes acabam por revelar novos conhecimentos ao tornarem públicos novas tecnologias e processos, encorajando o desenvolvimento de novas invenções e a pesquisa de outras áreas diminuindo esforços repetitivos ([UNECE, 2012](#)). Além disso, os registros de PI são títulos que podem servir como objeto de troca, obtenção de recursos e geração de receita — por meio de venda ou licenciamento — podendo se transformar em uma forma de financiamento da empresa ([UNECE, 2012](#)).

A proteção à propriedade intelectual funciona também como fator de motivação ao empreendedorismo por impedir que o criador ou desenvolvedor de uma nova ideia seja copiado por um determinado período de tempo, além de assegurar que o mesmo seja recompensado por seu trabalho, caso este seja relevante para outros empreendimentos ou organizações ([CIPE, 2014](#)). Apesar disso, dependendo do local, do quadro regulatório e de políticas regionais, o processo pode se mostrar demorado e custoso, desestimulando a prática ([UNECE, 2012](#)).

O último componente diz respeito a novas tecnologias, principalmente estrangeiras, tanto pela importação de equipamentos quando pelo licenciamento. Os processos relacionados a esse componente podem ser custosos e demorados. Em se tratando de empresas de base tecnológica, essa burocracia pode paralisar o desenvolvimento do negócio, sendo um fator limitante para sua continuidade ([UNECE, 2012](#); [Leamon, Garcia-Robles](#)

e Lerner, 2013). Vale citar que a conectividade permite a contratação e uso de serviços estrangeiros, geralmente na base de uso de software como um serviço (SaaS), facilitando o uso e removendo necessidades locais e barreiras físicas para o desenvolvimento de algumas tecnologias.

Quando se trata do pilar de Pesquisa e Desenvolvimento, estão entre os principais problemas existentes, que agem como fatores limitantes do Brasil: dificuldade nos processos de transferência tecnológica e registro de patentes; existência de um extenso acervo de conhecimento em universidade, com grande potencial, mas é pouco explorado; e pequeno volume relativo de investimentos destinados a pesquisa, desenvolvimento e inovação (GEM, 2016).

Nos últimos dois anos o Brasil têm se mostrado bastante inovador, com muitas empresas em estágios de vida iniciais segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2016). Ao contrário de anos anteriores, onde o Brasil demonstrava uma capacidade de pesquisa acadêmica que não refletia necessariamente em inovação, em 2015 o país figurou a décima quarta colocação no ranking de inovação, à frente de países como Alemanha, Espanha e Suíça, e apenas duas posições atrás dos Estados Unidos (GEM, 2016).

Se faz necessário portanto, que o país mantenha investimentos em P&D para que a difusão de conhecimento atinja níveis melhores. O índice de gastos brasileiros em pesquisa e desenvolvimento com base no PIB é menor do que o de países desenvolvidos; e o número absoluto de patentes concedidas em nosso país é quase quatro vezes menos que o número absoluto da Finlândia, um país com população aproximadamente trita vezes menor que a brasileira (Arruda et al., 2013).

2.4.8 Suporte Cultural

Cultura significa todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo ser humano não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade da qual é membro. É o último pilar, porem não menos importante, que se conecta com todos os outros e afeta, direta e indiretamente, os componentes do ecossistema. A cultura influencia o comportamento, atitudes e eficácia do empreendedor, motivando-o ou o desestimulando (Ahmad e Hoffman, 2007), assim como dos outros agente do mundo dos negócios. Por conta disso, ela tem um poder de exercer forte impacto no desenvolvimento do empreendedorismo local e das próprias *startups*.

A cultura pode ser modificada ao longo do tempo, podendo ser uma transformação rápida ou lenta, dependendo: do esforço despendido na disseminação da cultura empreendedora e na construção de uma imagem positiva sobre ela; da divulgação de oportunidades

advindas do processo; da promoção da pesquisa e desenvolvimento; da modificação de atitude em relação ao risco e ao fracasso; do estímulo para se espelhar em casos de sucesso; e do desenvolvimento e estímulo de iniciativas e de pró-atividade da população (Ahmad e Hoffman, 2007; UNECE, 2012; WEF, 2014; Endeavor, 2016).

De maneira geral, criar uma cultura voltada ao empreendedorismo em uma sociedade não é tarefa fácil — são necessários muitos esforços e um longo período de tempo para a adaptação e realização de mudanças. Para construir uma cultura empreendedora são necessárias novas maneiras de pensar e de se agir em sociedade, e o desenvolvimento de professores, de líderes e de equipes, e o aproveitamento de cada oportunidade para a promoção de exemplos de empreendedorismo e de atitudes empreendedoras (Eurostat, 2012).

Serviços ligados à cultura englobam, portanto, a esfera de educação básica, técnica e de nível superior, seja ela geral ou voltada para especificidades empreendedoras, tais como: palestras e *workshops* de estímulo e disseminação da cultura empreendedora; divulgação de casos de sucesso assim como de fracasso; e cursos e programas de desenvolvimento de criatividade, gestão e solução de problemas — princípios como a abordagem *lean* que revolucionaram a visão de negócios de *startups* (Blank, 2013).

Uma cultura empreendedora deve suportar o desenvolvimento de ideias e o cultivo de sonhos e da imaginação; apoiar as crenças das pessoas em seu próprio potencial, por mais intangível que seja; e desenvolver a prática de um composto de habilidades, tais como: observação e exploração de oportunidades, pensamentos livres e riquezas de ideias, espírito empreendedor, criatividade, curiosidade, coragem, cooperação, expressão de pensamento, iniciativa, autoestima, persistência e senso de responsabilidade (Eurostat, 2012). Esse conjunto de habilidades deve ser incentivado e praticado por toda a sociedade, desde o ensino mais básico até pessoas mais experientes.

Uma das principais características dos empreendedores, além das já mencionadas anteriormente, é sua pré-disposição ao risco, desafiando constantemente seus medos em detrimento de sua visão de um empreendimento de sucesso. Essa atitude porém, não é trivial, sendo necessário contar com o apoio em diversos níveis como: do núcleo familiar, dos amigos, da mídia e da sociedade. Todos esses indivíduos são importantes em momentos difíceis e nos desafios enfrentados diariamente pelos empreendedores e também quando a saúde financeira do negócio está abalada (Endeavor, 2016). Sendo assim, todos os agentes em torno do empreendedor, precisam ter uma compreensão mínima sobre empreendedorismo e acreditar no potencial do empreendedor, para se colocarem a disposição em momentos críticos.

No Brasil, todavia, essa cultura de apoio ao empreendedorismo não é muito difundida. É perceptível uma crescente pré-disposição e aceitação de novos empreendimentos, mas ainda muito polarizado e concentrada apenas em algumas cidades de destaque (En-

deavor, 2016). Arruda et al. (2013) apontam justamente a resistência que o brasileiro apresenta em fracassar como fator qualitativo de maior destaque e que está ligado diretamente a aversão ao risco. Exemplo oposto do que podemos ver em regiões como o Vale do Silício, Estados Unidos, onde falhar faz parte do processo do para o sucesso — a “cultura do fracasso” e do “*fail fast*” ajuda a contextualizar, motivando experimentação e a inovação, quanto mais o empreendedor testar e falhar, mais perto ele estará do sucesso. Em nosso país o fracasso vem casado com estigmas sociais difíceis de serem superadas, que desincentivam o empreendedorismo, principalmente no que tange à possibilidade de um recomeço — aspecto extremamente importante em um ecossistema, voltado para a inovação.

A aversão ao risco e o medo do fracasso não está ligada somente ao perfil do empreendedor no Brasil, mas também ao da sociedade brasileira em geral. Dessa forma, a cultura impacta diretamente o ecossistema uma vez que investidores e clientes também se mostram avessos ao risco. Os investidores, por não terem garantias em de que seus investimentos alcançarão retornos em níveis satisfatórios, apresentam grandes resistências a empreendimentos de alto risco, como é o caso das *startups*; e os clientes ficam receosos antes de contratar serviços de pequenas empresa, temendo pela garantia de qualidade e tempo de entrega (Arruda et al., 2013).

O empreendedor ainda é, portanto, mal visto na sociedade, como um sonhador que corre riscos desnecessariamente e que poderia estar em algum emprego na indústria ou no setor público (GEM, 2016). Essa realidade, no entanto, vem se alterando no Brasil de maneira geral se comparada com relatórios anteriores (Arruda et al., 2013; Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Sebrae e Fundação Getúlio Vargas, 2014). O quadro geral apresentou melhoras a partir de uma valorização da figura do empreendedor perante a sociedade e mídia, além de iniciativas do governo e de órgãos de fomento e disseminação da importância do empreendedorismo na identificação e exploração de oportunidades de negócio.

Arruda et al. (2013) apontam que na educação formal brasileira, não são abordados conceitos de empreendedorismo, para que seja esclarecida sua importância e seu impacto no desenvolvimento de uma sociedade e de uma economia, fomentando a mente dos indivíduos, principalmente ainda quando estudantes, com uma percepção mais ativa em relação ao tema e menos temerosa e preconceituosa.

Para finalizar, vale ressaltar que indivíduos se sentem mais impelidas a empreender quando o ambiente social valoriza a prática do empreendedorismo, quando oportunidades existem e estão disponíveis e quando elas possuem conhecimentos e habilidades que ajudam na identificação, exploração e desenvolvimento de negócios. A vontade e a capacidade de começar um empreendimento podem ser ampliadas quando não são encontrados muitas dificuldades e obstáculos no processo empreendedor e o conhecimento pode ser obtido

prontamente quando necessário ([Gnyawali e Fogel, 1994](#)).

3 Método

O objetivo deste capítulo é apresentar os aspectos metodológicos do presente estudo. Primeiramente, é descrito e justificado o método de pesquisa escolhido — a análise temática. Em seguida, são apresentados os temas de análise, visando categorizar o roteiro utilizado com base no teor de referências e o objetivo deste estudo. Na sequência são descritos os critérios e justificativas de seleção dos sujeitos das entrevistas. O procedimento de pesquisa é então apresentado, descrevendo em maiores detalhes o processo de coleta e tratamento dos dados, bem como sua intenção de análise e, finalmente, são expostas as limitações do método de pesquisa utilizado.

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa (Creswell, 2007) em função da necessidade de entender o ambiente de negócios empreendedor brasileiro e o papel de seus componentes.

No que diz respeito ao objetivo de pesquisa, Selltiz (1974) distingue a classificação em três diferentes tipos: exploratório, descritivo ou de casualidade, também conhecido como explicativo. A pesquisa se enquadra como uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (2010), existe um baixo grau de conhecimento do problema proposto assim como a necessidade da busca de uma compreensão do fenômeno a ser estudado. Ainda de acordo com o autor, uma pesquisa exploratória é utilizada quando há poucas pesquisas a respeito do assunto e busca-se traçar uma visão mais generalista sobre o assunto alvo do estudo, sendo esta a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla. Por tratar do entendimento do ambiente de negócios pelos fatores presentes no ANDE (2013), esta pesquisa foi classificada como exploratória.

Por se tratar de uma descrição sumária de dados através de temas, essa pesquisa se baseia no tipo de análise temática. A análise temática é um método interpretativo de análise de dados. Através da identificação, análise e descrição de padrões ou temas, permite apresentar e organizar os dados de uma forma sintética, embora rica (Braun e Clarke, 2006).

Para coleta de dados, o presente estudo utilizou entrevistas pessoais em profundidade, com base na aplicação de um questionário semi-estruturado, dada a flexibilidade de se manter um espaço para perguntas que surjam durante a entrevista, não limitando-se apenas a questões básicas fundamentais comuns a todos os entrevistados. De acordo com Goldenberg (2004), descobertas inesperadas são comuns de acontecer durante o processo

CATEGORIA	CONCEITO	TEORIA
Percepção da oportunidade empreendedora	Captar a percepção de como oportunidades são descobertas, avaliadas e exploradas	Schumpeter (1934) Kirzner (1973) Drucker (1985) Venkataraman (1997) Shane e Venkataraman (2000) Casson (2003) Eckhardt e Shane (2003) Shane (2012)
A atitude empreendedora	A influência das habilidades empreendedoras e seu capital social	Granovetter (1973) Mintzberg (1994) Hite e Hesterly (2001) Lin (2003)
Visão do ambiente de negócios empreendedor brasileiro	Elucidar como os agentes do ecossistema se comportam e como ele é formado e gerido	Gartner (1985) Gnyawali e Fogel (1994) Ahmad e Hoffman (2007) Kempner e Levine (2008) Isenberg (2011) Leamon, Garcia-Robles e Lerner (2013) Arruda et al. (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 1 – Temas analíticos

de entrevista. Essas descobertas podem vir até mesmo a ser mais fundamentais que as questões formuladas previamente.

Assim, o roteiro semi-estruturado, apresentado no Anexo A, buscou ser o mais aberto possível, e foi elaborado com base nos temas que se pretendia explorar, sintetizados no quadro abaixo.

3.2 Questões de Pesquisa

Cada tópico analisado foi dividido em uma série de perguntas que visa responder o objetivo referente àquele tema, assim como trazer à luz eventuais novas descobertas para futuras entrevistas e complementariedade para o referencial teórico. As transcrições das entrevistas podem ser encontradas no Anexo B deste documento.

3.3 Perfil dos Entrevistados

Os entrevistados são empreendedores brasileiros ou indivíduos que trabalham diretamente com o fomento ao empreendedorismo no país. São pessoas de ambos os sexos,

moradores de diferentes estados do país, com idade entre 30 e 63 anos que tiveram ou tem empreendimentos e/ou possuem uma participação e atuação relevante no ecossistema empreendedor Brasileiro. A Tabela 2 descreve em maiores detalhes a atuação de cada entrevistado.

No que tange investimentos em *startups*, há um alto grau de abrangência entre os entrevistados, variando de empreendedores que já receberam investimento semente à investimentos privados, assim como entrevistados que hoje são investidores em outros empreendimentos e/ou participam ativamente na busca e captação de recursos.

Vale ressaltar que os entrevistados não contemplam todos os tipos de empreendedorismo, portanto não abrangendo todos os possíveis estágios de uma empresa nascente. Assim como, em sua maioria, são tratados casos de sucesso, não levando em consideração eventuais pontos de vista estritamente oriundos de tentativas falhas de empreender. Isto não quer dizer que nenhum dos entrevistados jamais tenha tido falhas em suas carreiras e/ou atividades empreendedoras.

3.4 Procedimento de Pesquisa

3.4.1 Seleção dos Sujeitos

Os critérios de seleção dos entrevistados contemplam não só facilidade de contato e acesso aos empreendedores, suas disponibilidades em conceder uma entrevista, mas também a sua relevância e participação no ambiente de negócios empreendedor no Brasil. O contato foi realizado através dos meios disponibilizados pelos próprios empreendedores, a saber: contato pessoal, telefone, email, perfis em mídias sociais (Facebook e LinkedIn) e indicações de referências pessoais. Foi dada a preferência aos empreendedores que se mostraram mais dispostos em contribuir e retornaram prontamente ao pedido de solicitação de entrevista.

3.4.2 Detalhamento da Coleta dos Dados

Conforme mencionado, para fins de obtenção de dados primários, foram realizadas entrevistas com questionários semi-estruturados. Mediante a autorização prévia dos entrevistados, toda a coleta de dados através das entrevistas foi gravada, permitindo o uso das informações e eventuais citações. Além disso, possibilitou que as informações e *insights* não se perdessem entre o período da coleta dos dados e sua posterior análise.

Em sua totalidade, foram realizadas 11 entrevistas no período entre os meses de Novembro e Dezembro de 2016, cada uma delas com duração média de 40 minutos. Após a realização de cada uma das entrevistas, seu conteúdo foi transcrito para que fosse facilitado o estudo e a análise dos dados obtidos.

	NOME	DESCRIÇÃO
#01	Lucimar Dantas	Gerente de Articulações Corporativas no Parque Tecnológico da UFRJ. Responsável pelo relacionamento com as empresas instaladas no Parque, e pela atração de novos empreendimentos.
#02	Paulo Cezar Andrade	Gestor do Programa de Desenvolvimento de Empresas Startups do Sebrae/RJ e Coordenador de Base Tecnológica. Responsável pelo programa de SEBRAE Startup-RJ, que visa educar e ajudar empreendedores que estão em fase inicial de seus projetos.
#03	Sylvestre Mergulhão	Fundador e CFO da HE:labs, empresa no ramo de desenvolvimento de software que utiliza das melhores práticas de desenvolvimento, bem como metodologias enxutas na prestação de seus serviços.
#04	Rafael Duton	Co-fundador da Movable, empresa pioneira no desenvolvimento de produtos e serviços que envolvem conectividade digital. Co-fundador da aceleradora 21212, responsável por acelerar mais de 40 <i>startups</i> ao longo de cinco anos.
#05	Felipe Matos	Fundador do Startup Farm, aceleradora atuante na América Latina. Membro do Conselho Administrativo da Associação Brasileira de Startups. Já foi COO do programa de aceleração do Governo nomeado Startup Brasil.
#06	Henrique Faulhaber	Fundador e Diretor da Calandra Soluções, empresa de soluções de Governança e Gestão. Diretor do Sindicato das Empresas de Informática do Rio de Janeiro desde 2003. Conselheiro do Comitê Gestor da Internet no Brasil desde 2004.
#07	Vinicius Machado	Responsável pela ACE University, uma iniciativa da ACE, aceleradora de <i>startups</i> que também possui programas de fomento ao ensino do empreendedorismo. Facilitador de programas de comunidades empreendedoras como Kolaborativa e Colisões.
#08	Maurilio Alberone	Co-fundador da BizStart, empresa que atendeu mais de quatro mil empreendedores com cursos e <i>workshops</i> sobre empreendedorismo. Co-fundador da Edools, <i>startup</i> para criação de cursos online, selecionada em 2015 para ser acelerada pela 500 Startups, uma das aceleradoras mais respeitadas no mundo.
#09	Alexandre Caseira	Sócio-fundador na Vatio, startup do ramo de energias renováveis. Atuou como Coordenador Regional da Endeavor no Rio de Janeiro durante três anos, uma ONG líder no apoio ao empreendedorismo ao redor do mundo.
#10	Fábio Seixas	Co-fundador da LeadGrid, startup que faz uso do Big Data para gerenciamento de campanhas de marketing. Também é o fundador e ex CEO do Camiseteria, site de e-commerce pioneiro no Brasil de vendas de camisetas personalizadas.
#11	Amure Pinho	Fundador e CEO do Blogto, startup que foi destacada pela Apple por desenvolver um dos melhores aplicativos de gestão de publicações em diferentes plataformas de blog. Fundador do espaço de <i>coworking</i> Space Coworking. Presidente da Associação Brasileira de Startups. Também atua como investidor anjo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2 – Descrição dos entrevistados

Notas foram tomadas durante a condução das entrevistas e também ao longo de suas revisões e transcrições. Eisenhardt (1989) destaca a importância das notas de campo no auxílio da justaposição entre os processos de coleta de dados e análise das entrevistas. Elas facilitaram destacar pontos de semelhança e questões a serem aprofundadas em cada caso, além de identificar quando novas entrevistas deveriam ser realizadas.

Os dados secundários foram obtidos por meio de reportagens, publicações e relatórios de terceiros como Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Sebrae, Endeavor, entre outros, atuando de modo a conceder informações aditivas em relação às informações primárias obtidas. Sua função é de também ratificar o entendimento do ambiente empreendedor como um todo para fins de contextualização e comparação com as informações primárias oriundas das entrevistas. Além disso, os dados secundários também se referem à pesquisa bibliográfica realizada para a estruturação do referencial teórico desta pesquisa.

3.4.3 Análise dos Dados

De acordo com Gil (2010), o objetivo da análise dos dados é organizar e sumarizar os dados de tal modo que sua interpretação permita buscar as informações que respondem ao problema alvo da pesquisa. A posterior interpretação, por sua vez, busca compreender o fenômeno em seu sentido mais amplo, por intermédio da relação destes dados com a teoria e informações extras obtidas. Foi realizada uma análise temática (Braun e Clarke, 2006) para descrever o ambiente de negócios empreendedor brasileiro e o papel de seus componentes. Após a transcrição das entrevistas, as respostas foram sub-categorizadas por assunto, conforme descrito na Tabela 1, de tal forma a facilitar a comparação do ponto de vista observado nas entrevistas com a teoria referenciada anteriormente, levando-se em consideração sua participação no ecossistema empreendedor.

Analisou-se a atitude empreendedora, o aprimoramento de oportunidades e a visão sobre o ambiente de negócios empreendedor no Brasil.

3.5 Limitações do Método

Todos os métodos possuem um certo grau de limitação. Goldenberg (2004) ressalta que, uma das limitações das pesquisas qualitativas é a não existência de dados padronizados. A coleta e posterior tratamento desses dados dependem de flexibilidade e criatividade por parte do pesquisador. Segundo a autora, “um bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador”.

Em relação ao tipo de seleção dos sujeitos, Gil (2010) defende que uma seleção de candidatos por acessibilidade ou conveniência, tal como a que ocorre nesta pesquisa, é destituída de qualquer rigor de caráter estatístico. Do ponto de vista metodológico, por se tratar de uma análise temática advinda de entrevistas de profundidade, o estudo

está sujeito a incorporação de um viés, seja pela interpretação do entrevistador e/ou do entrevistado. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, há uma limitação intrínseca quanto a generalização dos dados obtidos por conta de sua restrita extensão de uso, dado que os sujeitos selecionados não condicionam a pesquisa em termos de relevância estatística.

O processo de coleta dos dados por meio de entrevista acrescenta algumas limitações no que tange um possível viés incorporado, seja pela interpretação do entrevistador (Goldenberg, 2004), quer seja por influência consciente ou inconsciente do o entrevistado (Marconi e Lakatos, 2003).

Em particular a este estudo, em função da distância geográfica entre o entrevistador e os entrevistados e as respectivas disponibilidade de tempo, algumas das entrevistas foram realizadas através do Skype, comunicador online de voz à distância, tendo, por si só, uma gama adicional de limitações referentes a essa forma de estabelecimento de comunicação. Gil (2010) adverte que, ainda diante das restrições apresentadas pela entrevista, o sucesso da utilização dessa técnica é obtido por meio da relação pessoal estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado. Assim, entrevistas por teleconferência podem importar a construção da confiança entre as partes.

Além disso, não faz parte do objetivo deste estudo contemplar a definição de sucesso empreendedor. Os sujeitos entrevistados concebem informações de suas experiências tanto como empreendedores, quanto como agentes do ambiente de negócios, servindo como mentores, investidores, gestores, entre outros papéis. Portanto, suas visões independem de sucesso ou falha em suas tentativas empreendedoras ou na tentativa de empreendedores aos quais têm alguma relação.

4 Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar a descrição e análise da pesquisa dentro das categorias descritas na Tabela 1. A primeira parte é destinada ao entendimento de como oportunidades são descobertas, avaliadas e exploradas. Em seguida, é apresentado o *mindset* empreendedor, quais são as habilidades necessárias e como é o processo de tomada de decisão. Posteriormente é descrito como o ecossistema empreendedor brasileiro se situa, subdividido em seções com o intuito de representar cada componente que compõe o ecossistema.

4.1 Como as Oportunidades São Descobertas, Avaliadas e Exploradas

Há mais de dez anos, o *Global Entrepreneurship Monitor* cria relatórios anuais com a intenção de monitorar a atividade empreendedora em todo o mundo. [GEM \(2016\)](#) mostra que o tema é um dos mais relevantes no cenário econômico e social do Brasil. Em 2015, o país atingiu a maior taxa de empreendedorismo dessa série histórica. Segundo o relatório, nos últimos anos, a qualidade do empreendedorismo brasileiro melhorou consideravelmente. O amplo acesso às informações sobre negócios, o papel das organizações de apoio na capacitação, políticas públicas adotadas, tais como os aprimoramentos do Simples e a criação do Microempreendedor Individual (MEI), são alguns dos avanços que explicam o recorde.

O acesso à informação e o fomento do ensino do empreendedorismo possibilita uma mudança cultural diante da identificação de uma oportunidade e aversão ao risco. Além disso, outros fatores influenciam a criação e a descoberta de oportunidades como novas regulamentações, pesquisa e desenvolvimento, criação de novos mercados, métodos de financiamento diversos e infraestrutura. Em 2014 e 2016, o Brasil foi palco para a realização de dois mega eventos, Copa do Mundo e Olimpíadas, respectivamente. Segundo [Shane e Venkataraman \(2000\)](#), o simples fato de se obter conhecimento a partir de tais informações, possibilita que um indivíduo avalie e potencialmente explore uma oportunidade empreendedora. Por exemplo, a urgência para se tornar capaz de receber milhares de turistas de diversos países fez com que aeroportos, rodovias e transportes coletivos urbanos sofressem recebesse investimento a fim de melhorar seus serviços. Assim como a necessidade de hospedar, transportar e entreter essas milhares de pessoas, possibilitou a criação e melhoria de serviços como pousadas e albergues, agências de turismo, transporte privado, segurança, entre outros.

“As oportunidades têm bastante a ver com ineficiência em algum processo ou alguma coisa que acontece de alguma maneira ineficiente e pode ser feito melhor. Quando você economiza tempo, você economiza dinheiro. Elas podem vir de uma percepção de agregação de valor em um determinado processo ou produto de gerar o valor X, com o incremento de alguma coisa eu poderia gerar um valor adicional”. - (#5) Felipe Matos

Embora o reconhecimento da oportunidade venha a partir de informações privilegiadas, mudanças no ambiente ou percepção de novos mercados seja fundamental, é importante que esse indivíduo possua conhecimento no setor ao qual ele está inserido. O expertise na área de atuação se mostra relevante na tomada de decisão de exploração de uma oportunidade. A posse do conhecimento técnico e informações em uma determinada área torna o empreendedor elegível para encontrar os meios coerentes à exploração da oportunidade.

“As pessoas percebem oportunidade e veem a inovação como um meio para se apropriar de alguma oportunidade a partir de algum problema que ela identificou. Quando você tem uma questão com um conteúdo tecnológico muito forte é mais provável que você venha a ver essa identificação de oportunidade de alguém que esteja imbuído naquele ambiente onde acontece o problema. Se for algum problema tecnológico, alguém que não tenha a expertise técnica vai conseguir identificar aquele problema. Eu acho que uma fonte muito relevante é essa questão de você viver o problema, sentir na pele”. - (#1) Lucimar Dantas

Mas nem só de oportunidades se abastecem os empreendedores brasileiros. O empreendedorismo serve como uma alternativa para aqueles que precisam contornar dificuldades do momento econômico. Segundo o [GEM \(2016\)](#), a taxa de empreendedores por necessidade aumentou em 2015. Vale destacar que nos períodos de crescimento econômico, os pequenos negócios se destacam pela criação acelerada de novos empreendimentos. Em contrapartida, em períodos de crise, os pequenos negócios se estabelecem como uma alternativa na busca de uma opção real de trabalho e renda.

“[...] Isso é uma realidade do mundo de hoje onde há falta de emprego. Criar seu próprio negócio mesmo que ele não vá crescer muito, para poder substituir a visão antiga de estar ligado sempre a um emprego ou a uma empresa parece interessante. [...] Ele nem faz para crescer, ele faz pra gerar aquilo que ele precisa, como se ele criasse um emprego pra ele”. - (#6) - Henrique Faulhaber

“O cara que cria o negócio por necessidade faz isso porque ele tem um objetivo muito claro, que é conseguir o seu sustento e eu acho que a maioria

das pessoas que começam dessa forma e atingem o seu sustento, se limitam a isso ou um pouco mais, mas não tendem a construir negócios duradouros e com crescimento. Eu estou falando da maioria, mas existem casos até muito legais disso. Eu só não acho que seja a maioria”. - (#10) Fabio Seixas

De maneira geral, o brasileiro tem se mostrado mais apto a empreender. O maior acesso à informações, experiências passadas e exemplos de *startups* e empreendedores de sucesso, tornam o ambiente mais propício e elevam a confiança do brasileiro na decisão de iniciar novas empreitadas. Segundo o GEM (2016), dentre os empreendedores entrevistados, 58,3% afirmam ter o conhecimento, habilidade e a experiência necessários para a criação de um novo negócio. No ano anterior a taxa era de 50%. Fato que se deve ao aumento da maturidade do empreendedor brasileiro, buscando mais informações, utilizando novas técnicas e metodologias, usando o ecossistema empreendedor à seu favor e aprendendo com seus erros e os de outros.

“[...] Isso tem evoluído e mudado um pouco nos últimos anos. Se a gente pegar há uns 5 anos atrás, a gente via muito mais jovens que estavam acompanhando um cenário de tecnologia mais internacional e tinham pouca experiência com negócios de fato, eram muito mais entusiastas de tecnologia, as vezes por estar estudando na faculdade ou algo do tipo e que viam uma oportunidade de empreender. As vezes nem era uma oportunidade real mas tinha aquela grande ideia, aquela coisa de fazer algo diferente. Então a gente viu há um tempo atrás muitas *startups* assim. A idade média dos empreendedores na casa dos 25 anos no máximo. Uma garotada mesmo, sem muita experiência em negócios e sem experiência de trabalho de fato. Hoje acho que está mais amadurecido, a gente está começando a ver uma segunda ou terceira geração de empreendedores um pouco mais maduros que já tem experiência no mercado de trabalho, saindo de seus empregos ou tocando alguma coisa em paralelo, acima de 30 anos. Caras que já tem 10 anos as vezes de experiência de trabalho, uma visão de negócio um pouco mais interessante e consegue enxergar oportunidade um pouco melhor, de forma mais madura que a garotada de alguns anos atrás, que não sabiam diferenciar a oportunidade de negocio do que era apenas legal ou bacana. Então vejo essa evolução do mercado com esses dois perfis de empreendedores”. - (#8) Maurilio Alberone

Independente do tipo de empreendedorismo, faz-se necessário a diminuição de barreiras diante da complexidade e burocracia da legislação brasileira, ampliando a difusão da educação empreendedora em todos os níveis de ensino. É preciso facilitar os negócios de quem empreende ou busca o empreendedorismo. Vale ressaltar que, por facilitar, muitos empreendedores entendem que o governo, no mínimo, não deve atrapalhar.

“O Brasil tem um governo extremamente burocrático, com um sistema fiscal absolutamente complexo e caótico, é um dos mais complexos do mundo. O governo atrapalha muito a vida do empreendedor. Então temos de um lado a otimização da regulação, que é o governo deixar de atrapalhar. Por outro lado, é a partilha de uma base que seja minimamente bem construída, que é o incentivo”. - (#5) Felipe Matos

4.2 A Atitude Empreendedora

Como já supracitado por [Shane e Venkataraman \(2001\)](#), conhecimento do mercado e assimetria de informações possibilitam que empreendedores busquem avaliar e explorar novas oportunidades. No entanto, o exercício de se manter atualizado e atento ao ambiente que o cerca faz com que o empreendedor continue tirando vantagem de suas habilidades, na medida em que a oportunidade é explorada. Faz-se necessário uma contínua manutenção de sua rede de contatos e estar sempre alerta às mudanças do setor, dado que um novo empreendimento está sempre suscetível às rápidas mudanças do mercado.

“[...] Saber tocar para frente já envolveu a escolha do mercado dele. Ele não escolheu um mercado aleatório, ele escolheu um mercado específico que ele dominava, conhecia plenamente e sabia que havia uma demanda reprimida que ele poderia atender. Então ele já conhecia o mercado. [...] Se você vai trabalhar na área de *Fintech*, que hoje é a moda, se você vai trabalhar com alguma coisa de finanças e tecnologia, é um mercado muito amplo por si só, você tem que conhecer profundamente. Então, por exemplo, se você vai trabalhar para fazer um Nubank¹ da vida, vai trabalhar no mercado de cartão de crédito, se você não for uma pessoa que está no mercado há 20 anos você não vai saber o que você está fazendo. Se você vai trabalhar no mercado de seguro, qualquer que seja, se você não estiver no mercado há quase 15, 20 anos você não vai saber o que está fazendo. Telecomunicações, mesma coisa. Medicina, mesma coisa. Você pode não ser médico, mas você tem que estar naquele mercado há muito tempo, entendendo muito bem o que se passa naquele mercado”. - (#3) Sylvestre Mergulhão

“Duas coisas que eu coloquei como fatores muito relevantes e eu ainda considero são: experiência prévia no setor, que é conhece-lo. Não dá para um cara que é do setor de banco montar um Spoleto. Isso vai ser muito pouco provável de acontecer. E o outro elemento que eu acho fundamental é a rede de

¹ *Startup* brasileira pioneira na área de serviços financeiros, oferecendo cartões de crédito livres de taxas, controlado por meio de um aplicativo de celular.

contatos. As conexões que o cara tem para levantar dinheiro, contratar gente boa, abrir portas do mercado, fazer testes do produto dele, que hoje a gente está aprendendo que o produto tem que ser testado, passar por um processo de *lean startup*, que nada mais é que um PDCA (*plan-do-check-action*), um método científico colocado em uma outra caixinha, e para isso ele precisa de um mercado. Então, para mim, experiência prévia é classificatória. Eu já tive negócio lá atrás na área de evento que eu não conhecia nada. O negócio estava me dando vários sinais que eu não via, porque não era daquele mercado”. - (#4) Rafael Duton

O entendimento do mercado ajuda o empreendedor a determinar o seu segmento de clientes, como eles se comportam e quais demandas estão sendo reprimidas. Além disso, a probabilidade de o empreendedor já possuir a competência de encontrar esses clientes é maior se ele já tiver alguma experiência no ramo.

“[...] Na verdade empreender é você colocar clientes na frente. Se você for falar de uma doceira, não vou começar a fazer bolo e vem quem quer. Vou começar a saber quem quer que eu faça bolo, aí vou fazer bolos sob demanda. Então vou encontrar o cliente primeiro, depois eu vou produzir”. - (#2) Paulo Cezar Andrade

Há de se atentar que conhecer o mercado e possuir uma boa rede de contatos naquele setor não garante que o empreendedor esteja no caminho correto. Faz parte da atitude empreendedora estar em contato com aquele que têm a demanda a qual o empreendimento busca ofertar: o cliente.

“[...] O meu networking foi muito bom pois eu peguei pessoas que entendiam do setor e troquei uma ideia com elas sobre o que eu estava pensando fazer e peguei opinião delas, então eu ouvi de algumas pessoas o que elas achavam que podia dar errado no meu negócio. [...] Independente de networking, eu vejo que é sempre muito importante escutar o cliente pois isso pode ser um problema. Se o empreendedor acha que só de ouvir mentores, amigos e investidores já sabe qual o problema do cliente dele, está errado. Quem sabe o problema do cliente é o cliente, então não se pode julgar que por já ter acesso a tudo isso, não é preciso sair do prédio e ir pra rua e ouvir o cliente. É fundamental.”. - (#9) Alexandre Caseira

Na intenção de buscar seus primeiros clientes, eventuais parceiros e possíveis sócios, o empreendedor acaba fortalecendo conexões com aqueles que se mostram dispostos a comprometer seus recursos a fim de evoluir e proporcionar ganhos para ambos os lados

(Granovetter, 1973). Nesse sentido, ao passo que mais conexões se formam, a rede se expande e mais informações podem ser acessadas, possuídas e processadas (Lin, 2003).

“[...] Você precisa ter uma capacidade de mobilização grande. Primeiro você tem que ter uma visão, [...] Então você tem que conseguir vender essa visão/sonho e conseguir convencer sócios/investidores/parceiros/funcionários para conseguir juntar os recursos necessários pra botar essa visão pra funcionar. Tem uma parte grande de capacidade de realização e tem muito a ver com essa característica de *problem solver*”. - (#5) Felipe Matos

“[...] É inevitável para o crescimento. Nenhuma grande empresa não tem um CEO com conexões. Porque é assim que se constroem parcerias, se apoia na marca do outro, cresce quando sua marca está mal”. - (#11) Amure Pinho

Vale ressaltar que, encontrar boas parcerias não é uma ciência exata. O empreendedor tende a agir na base da tentativa e erro. Enquanto alguns relacionamentos se fortalecem, outros se deterioram podendo comprometer a aplicação de alguns recursos e até levar o negócio à falência (Granovetter, 1973).

“[...] Nenhum *business* se sustenta com um *founding team* fraco, ou que não se conhece direito ou que tem problemas e ruídos. [...] A gente sabe muito bem que a relação de *founder* não é a complementariedade técnica. É na hora do problema, que esse cara vai te puxar e dar um jeito de o negócio não acabar e tomar decisões boas, outra hora ele está pior e você é quem puxa. É um casamento. Então eu diria que encontrar esse time é muito importante”. - (#11) Amure Pinho

O ambiente de negócios é repleto de dificuldades e obstáculos que se mostram presentes desde a abertura de uma empresa até sua venda ou falência. Em um ambiente controlado, as chances de se obter sucesso e atingir metas e objetivos são maiores, dado que se pode prever os riscos, possibilidades, e calcular seus resultados. No entanto, em um ambiente de múltiplas incertezas, que representa a grande maioria dos casos das *startups*, é difícil seguir nesse modelo racional. Nesse cenário, a definição estratégica, a atitude empreendedora e a estrutura organizacional se mostram altamente emergentes, com a necessidade de um alto grau de flexibilidade (Mintzberg, 1994).

“Eu acho que isso acontece muito ao longo do tempo. É difícil você planejar logo de cara. Acho que vai muito no dia a dia do negócio, você vai percebendo como você está caminhando. [...] São coisas que eu pelo menos, não penso muito assim e não vejo muito os empreendedores pensarem assim muito previamente.

Acaba acontecendo de uma forma muito mais natural. No momento que surge, aí você começa a pensar com mais calma, conversar com outras pessoas e entender um pouco melhor a oportunidade”. - (#8) Maurilio Alberone

4.3 O Ambiente de Negócios Empreendedor

4.3.1 Governo e Framework Regulatório

Para que se tenha condições favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo, é necessário que o Brasil tenha um quadro regulatório que descomplique a criação e a manutenção de novos negócios. Toda a burocracia representada pelo ambiente regulatório interfere no dia a dia do empreendedor, dificultando ou facilitando sua vida.

“Acho que o principal na minha visão é a desburocratização de processos, normas e coisas do tipo. [...] Acho que coisas que viabilizem isso são muito interessantes. Simplificações trabalhistas para empresas iniciantes, redução de impostos e coisas nessa linha. As vezes não só redução, mas também desburocratização de processos é o principal papel”. - (#8) Maurilio Alberone

Impostos municipais e estaduais podem representar um peso significativo nas operações de uma empresa, desde sua instalação até suas etapas subsequentes, afetando a lucratividade e as perspectivas de crescimento. Em um cenário de recessão, impostos são um tema de preocupação constante dos governos e dos empreendedores.

“Essas iniciativas governamentais de fomento de *Startup* até hoje elas foram muito pontuais, praticamente todas elas tiveram um começo e um fim e a maioria acaba morrendo. [...] O que eu vejo mais relevante que foi feito foi a criação do simples e a contínua manutenção do que vem acontecendo no simples. Eu ainda acho que é bem pouco e bem modesto, mas foi o melhor que foi feito nos últimos anos. O grande problema é que o simples pode se tornar uma caixa de surpresas, porque você acaba mal acostumado, operando dentro de um regime que, quando você cresce você é expulso dele e, se você não estiver preparado, você extrapola o limite e é automaticamente expulso e muda de carga tributária”. - (#3) Sylvestre Mergulhão

Soma-se a isso, o tempo a ser despendido para cumprir todas as regras legais, que mudam constantemente, em uma fase que o empreendedor deveria concentrar seus esforços e recursos para estabelecer sua empresa e conquistar mercado. Existe uma despadronização do ambiente regulatório entre as cidades brasileiras, as quais possuem características peculiares e diferentes especificidades. Segundo a [Endeavor \(2016\)](#), o pior caso é Brasília,

que por uma mudança de requisitos de alvarás, aumentou o tempo de espera para se abrir uma empresa de 105 dias para 183.

Em um país como o Brasil, onde o ambiente regulatório é altamente complexo e os impostos não são baixos, é importante entender o tempo de processos legais, complexidades tributárias e o custo dos impostos para não cair em uma armadilha. Algo que deveria ser simples, torna-se quase uma saga diária devido a mudanças constantes de regulamentação, que exige adaptações e geram um peso extra para o empreendedor.

“O governo é um sócio muito pesado, isso talvez seja a principal dificuldade dessas *startups* decolarem porque o imposto dele é pago na cabeça, então antes de você crescer, você já está distribuindo para o sócio governo um percentual muito grande do teu faturamento. Então é um sistema regulatório que eu acho que ajudaria muito ter uma isenção de impostos nos primeiro 3 anos de operação da empresa. Senão o cara vai para outros países, porque empreender aqui com esse nível de burocracia...”. - (#6) Henrique Faulhaber

“[...] Então essa miopia de colocar todo mundo igual e o governo ser esse sócio que ninguém quer ter, que é a dificuldade. O que a gente entende é que é como jogar no modo mais *hard*, o governo mais atrapalha do que ajuda porque ele se intromete muito no meio de competição e impostos que você não vê retorno. Lei trabalhista é um negócio à parte, nunca vai funcionar pois é arcaico”. - (#7) Vinicius Machado

As constantes mudanças, além de trazerem insegurança jurídica, tornam impraticável o cotidiano de um empreendedor comum, que precisa contratar contadores e assessorias legais externas para conseguir se manter dentro do exigido, aumentando seus custos. Muitas vezes, cidades possuem diferentes regras para o pagamento do mesmo imposto, complicando a vida do empreendedor que por sua vez desconhece as regras e não sabe onde buscar informação.

“Uma reforma trabalhista, uma reforma tributária é justamente fazer com que o governo atrapalhe menos. Eles estão atrapalhando muito com diversas leis, regras e etc, e a forma de deixar de atrapalhar é justamente reformar essas coisas que seriam mais interessantes para o desenvolvimento econômico”. - (#10) Fabio Seixas

4.3.2 Finanças e Investimentos

Se por um lado há dificuldade para se estabelecer como empresa e se manter vivo diante do complicado quadro regulatório brasileiro, é preciso ter persistência e disponibi-

lidade de capital para que as *startups* potencializem seu crescimento.

O capital financeiro é o combustível que permite que empresas em seus diferentes estágios possam expandir. Mesmo que disponha de capital inicial, quanto mais acelerado for o crescimento, mais recursos serão necessários para a contratação de pessoas, novos equipamentos, ampliação de fábrica ou frota, novos pontos de venda, entre outros. Em um país onde o acesso à capital é uma das maiores barreiras para o empreendedor, não é difícil entender por que as melhores cidades como São Paulo, Porto Alegre e Belo Horizonte atraem mais *startups* segundo o índice de acesso à capital da [Endeavor \(2016\)](#).

A forma de financiamento mais difundida no Brasil é o capital disponível via dívida, em geral oferecido pelos bancos, que podem ser públicos ou privados. São empréstimos em que o empreendedor contrai uma dívida para receber o crédito e se compromete com o pagamento de juros. No entanto pode ser uma forma perigosa de se financiar pois se não houver retorno com esse investimento, os juros se acumulam e podem representar um risco para a empresa.

“[...] Dinheiro emprestado não é bom. A não ser que você tenha um negócio mais estruturado, para *startup*, dinheiro emprestado em geral é muito ruim. Juro, por menor que seja, é juro. Se o negócio não dá certo você fica com uma dívida. Já que não tem dinheiro subsidiado, ou, se trabalhe em regulação melhor para poder pagar menos imposto”. - (#6) Henrique Faulhaber

Outra possibilidade para a obtenção de recursos é via capital de risco, caracterizado pela venda de parte da empresa em troca do investimento de algum fundo ou outro sócio. Quem provê o capital assume o risco junto ao empreendedor e fica com uma parte proporcional dos lucros. Dessa forma o empreendedor não assume dívidas e muitas vezes junta forças em seus processos decisórios. Tais investimentos geralmente são feitos por investidores anjos, *venture capitals* ou *private equity*.

“Acho que tem evoluído muito, nos últimos dois ou três anos a gente começou a falar de uma profissionalização maior, até mesmo com anjos. Aportes mais recorrentes, tendo cada vez mais notícias de startups recebendo investimentos mais significativos, isso tem amadurecido bastante. Eu tenho visto bastante oportunidade de investimento anjo e de um *seed* menor, se for pegar 200 mil, que é um anjo um pouco mais gordinho talvez”. - (#8) Maurilio Alberone

“Acho que a gente ainda precisa avançar bastante para ter um ecossistema saudável do ponto de vista de investimento mas as notícias tem sido boas. Acho que ano a ano a gente está cada vez melhor em todos os sentidos. Acho que

nos últimos anos a parte de *seed* cresceu bastante, a gente tinha um problema grande onde a gente tinha uma ideia queria começar e não tinha apoio. Acho que ainda perto do potencial do Brasil, a gente tem pouco, mas a gente já tem hoje um ecossistema de financiamento de fase inicial já bem estabelecido. Pra quem tem um bom projeto com as competências necessárias eu diria que não vai faltar apoio hoje como faltava há alguns anos”. - (#5) Felipe Matos

“Para o anjo, ele é o cara que conquistou alguma grana na vida, está querendo fugir do 1% do banco e está disposto a arriscar uma parte da grana em negócios que tenham um retorno melhor ao longo prazo. Então eu acho que isso tem um cenário mais favorável, pouco estruturado, mas favorável”. - (#10) Fabio Seixas

Há também o modelo de aceleradoras, que surgiu para complementar algumas capacidades que faltam em empreendimentos em fases iniciais. Em geral, as aceleradoras fazem algum tipo de aporte em troca de algum percentual da empresa e complementam o investimento anjo no espectro mais. Também participam ativamente de seu crescimento disponibilizando mentorias, workshops, palestras e até local físico para trabalhar.

“Aceleradoras tem um modelo de negócio um pouco diferente e me parece funcionar melhor para os negócios em fase mais inicial. Quanto as aceleradoras, você teve um boom de empolgação inicial mas muita gente ficou pelo caminho. Então os anjos e aceleradora estão indo do zero pra frente. E os fundos estão indo do *private equity* pra trás”. - (#5) Felipe Matos

Em particular, a indústria de *venture capital*, que evoluiu significativamente no Brasil nos últimos cinco anos, teve uma ligeira queda no último ano segundo a [Endeavor \(2016\)](#). Vale mencionar que os fundos de *private equity*, comparados aos de *venture capital*, estavam mais consolidados no Brasil, com menos reserva de mercado, algo que também foi causa do agravamento no último ano. Mais uma vez, consequência da crise econômica e política nacional. Junto com o enfraquecimento do câmbio, há um grande alerta para os investidores internacionais, com a saída de alguns fundos do Brasil, que provavelmente terão baixos retornos devido à crise, comparado ao que era esperado. Ainda assim, restam fundos dispostos a investir milhões em projetos inovadores.

“Os grandes fundos continuam operando de uma forma menos agressiva do que alguns anos atrás, a gente tinha fundos que estavam colocando bastante dinheiro em várias empresas que acabaram nem dando tanto retorno assim, então a gente vê uns fundos mais conservadores talvez”. - (#8) Mautilio Alberone

Apesar da existência de fundos de investimento e da abundância de projetos de *startups*, há uma certa falta de maturidade no ambiente de negócios tanto por parte dos empreendedores e seus negócios, quanto por parte dos investidores e fundos.

“O que eu tenho visto é um problema maior o que no Brasil seria um *series A*, mas nada mais é do que um *seed* se for comparado no mercado americano. Investimentos de 1 milhão ou coisa assim, acho que isso é o que a gente tem mais problema aqui. O cara que precisa entre 1 e 3 milhões. O cara que consegue captar um anjo ou um *micro-seed* até uns 200 mil conseguiu juntar uns 4 investidores iniciais para um aporte, mas conseguir a segunda rodada está difícil. Ele tem que conseguir crescer muito com esse pouco dinheiro pra captar um fundo maior depois que vai querer colocar 3 milhões ou mais porque os caras tem tickets bem mais altos e querem empresas com uma maturidade muito maior. Então esse *gap* está cada vez mais como um vale da morte das *startups*”. - (#8) Maurilio Alberone

A realidade de investimento em *startups* no Brasil é diferente da americana. Sua comparação é inevitável, mas é necessário que anjos e fundos nacionais aprendam a investir dentro da nossa realidade e maturidade, assim como é esperado que fundos internacionais se adaptem aos moldes do ecossistema brasileiro.

“Uma coisa que precisamos entender é que o Brasil não é o Vale do Silício e nenhum lugar vai ser. O Vale é um Extra Terrestre no mundo, lá é só lá, não vai ter em nenhum outro lugar, só que o problema é que todo mundo toma aquela exceção do mundo como regra. Aqui o dinheiro é mais caro, o risco é maior. O que a gente não vai ter aqui são grandes aportes. Não acredito que teremos aqui anjos dando 1 milhão. Teremos anjos dando no máximo 300 mil. Os volumes aqui vão ser sempre diferentes, sempre menores”. - (#7) Vinicius Machado

“A própria Redpoint, teve que fazer um movimento de descer um pouco o ticket deles, investindo menos do que eles estariam dispostos a investir em uma fase mais inicial para conseguir gerar *deals* pra eles. O que acontece é que você tem o dinheiro, mas as empresas nessa fase não chegaram no grau de maturidade de risco que eles exigem. Então tem que dar um passo pra trás para o sistema se estruturar. Agora, é um processo complexo e um pouco perverso no modelo de financiamento porque o modelo de *venture capital* é baseado em taxa de administração e taxa de sucesso. Então o gestor do fundo de *venture capital* ganha um *fee* anual baseado na quantidade do fundo que ele tem para administrar. Isso significa que quanto maior for o fundo, mais dinheiro

eu vou ganhar. Fundos grandes tendem a fazer investimentos em empresas mais maduras o que significa que vou fazer poucos delas. Todo incentivo da indústria de *venture capital* vai para você criar um fundo grande porque você vai trabalhar menos e ganhar mais. A medida que vou caminhando pro *seed*, eu tenho mais trabalho pois tenho mais empresas para olhar, mais *deals* pra fazer. Com *deals* menores a quantidade de investimento é menor, então estou ganhando menos dinheiro com mais trabalho. Então a lógica vai contra, e a razão pela qual os fundos vão mais para “antes” na cadeia é a falta de bons projetos lá na ponta”. - (#5) Felipe Matos

É evidente que existe um trecho no qual empresas ainda não instigam o apetite de grandes fundos. Esse *gap* também é reconhecido por existir na realidade de outros países. São empresas que tem um faturamento atraente, estão crescendo, mas não são consideradas maduras o suficiente para receber um aporte mais representativo.

“Acho que a gente tem problemas também na outra ponta, grandes fundos de *venture capital*. Para levantar a partir de 5 milhões de dólares, está sobrando aqui no Brasil em busca de boas oportunidades. O problema está no meio do caminho entre esses dois extremos. Acho que o investimento anjo no Brasil tem que crescer muito, temos no Brasil algo entre 6 a 8 mil investidores anjos. Se você compara com os Estados Unidos, são 600 mil. Óbvio que não da pra fazer toda essa comparação mas a distância é gigantesca. Temos um potencial muito maior pra esse tipo de investimento no Brasil mas acho que já tem uma comunidade estabelecida. Mas investimentos entre 1 e 5 milhões tem um *gap*. Até tem fundos que conseguem investimentos maiores mas que exigem um grau de maturidade maior das empresas, já faturando. Mas no meio do caminho, que é o chamado vale da morte, você tem pouco investimento. Isso faz com que o tipo de modelo de negócios que prospera no Brasil hoje, ele é um modelo de negócio que tem que ser muito voltado pra gerar faturamento e lucratividade rápido. Pois aí você consegue atravessar esse momento, talvez mais devagar do que poderia, mas você consegue. Então negócios mais inovadores que tem um ciclo de investimento mais longo e exigem um desenvolvimento de produto durante muito tempo antes que possam faturar, esses vão ter muita dificuldade de acontecer no Brasil justamente por causa dessa falta de financiamento”. - (#5) Felipe Matos

Além das formas privadas de se receber um investimento, existem maneiras de se conseguir uma verba através de programas e subsídios do governo. Historicamente, esse programas não têm uma boa reputação por não visarem pequenas empresas, além de serem de difícil acesso e com restrições que elimina grande parte das empresas graças às

suas regras. Por outro lado, existem iniciativas do governo que visam subsidiar *startups* a partir de programas de aceleração, como o Startup Brasil.

“O grande ponto é que pra fazer um incentivo mais geral, é que a gente tem uma legislação trabalhista super arcaica, principalmente se a gente olhar para o futuro do trabalho, trabalhos mais tecnológicos. Várias coisas da nossa legislação não se aplicam. E também se a gente estiver olhando para os nossos competidores, a competição é global. Então ao invés de contratar aqui e contratar alguém de fora, o ambiente regulatório pra fazer isso é mais complexo que lá fora. Mas para mudar isso é preciso vontade política, tem que envolver a sociedade inteira. É muito mais difícil do que criar um programa específico como o Startup Brasil. Então se eu sou um governo, por mais vontade que eu tenha de fazer alguma coisa, diante da dinâmica política, momento do país e crises institucionais recentes, entre colocar uma pauta de reforma tributária ou trabalhista e fazer um programa, fazer um programa é infinitamente mais fácil. Embora tenha um resultado muito mais limitado e restrito. Acho que a gente não pode deixar de fazer o caminho fácil porque ele é rápido e importante e gera resenha para os que vão ser seguidos, gera *case*, tem um papel importante. Mas se não vier acompanhado de um trabalho de base que tem a ver com um ambiente regulatório adequado e incentivos universais mais amplos, os programas vão ser muito menos efetivos. Uma ilha de benefício em um mundo pequeno mas que vai ter uma dificuldade de se multiplicar”. - (#5) Felipe Matos

Apesar de buscarem fomentar o empreendedorismo, dependendo da maneira como são aplicados e geridos, podem causar uma bolha de ilusão e o cultivo de uma cultura de dependência.

“Eu acho que a única participação que o governo deveria ter é a de não atrapalhar. O empreendedor tem um *drive* suficiente para construir as coisas, o que ele precisa é que ninguém atrapalhe ele, ele não precisa de ajuda. Não cabe ao poder público financiar nada ou criar ambiente nenhum, eu acho que o próprio ecossistema se organiza e descobre isso. Então basta não atrapalhar, e é o que o governo mais faz, na minha opinião”. - (#10) Fabio Seixas

“As vezes o governo se mete na frente e só atrapalha. Pra mim o problema dessas bolsas do governo é que cria uma artificialidade. Conheci empreendedores que pegaram dinheiro do fundo e não se preocuparam com concorrência, fazer vender e tal. Pegou um milhão e ficou de pernas pro ar. Aí acabou o

dinheiro, acabou o negócio. Então cria uma cultura errada”. - (#7) Vinicius Machado

“Depois de ter trabalhado com o governo, depois de ter participado desde a semente do Startup Brasil, antes de acontecer os caras consultaram a gente. Eu tenho certeza absoluta que é melhor o governo não se meter do que tentar alguma coisa. Dá para ajudar mexendo na parte que o governo criou, mexe nas leis, trazer gente de fora para conseguir visto e trabalhar em *startup*, como fizeram agora que até o Otávio Leite esteve envolvido de tirar a dificuldade do anjo... Isso, é lei! Agora, querer botar programa de incentivo de investimento e fomento, e só faz besteira. Na maioria das vezes, todos que tiveram até hoje, atrapalharam mais do que ajudaram. A Startup Rio é uma iniciativa de pouco impacto e muito aquém do que poderia ser, porque tem que passar por uma banca da FAPERJ, que tem outros critérios de seleção, que tem que atender um edital, que tem que atender uns critérios que não tem nada a ver com os critérios de mercado e depois tem várias regras lá dentro que a gente que estava lá como facilitador fica de mãos atadas”. - (#4) Rafael Duton

4.3.3 Sistemas de Suporte e Orientação

Para dar suporte a esse tipo de informação e ajudar o empreendedor no seu dia a dia, existem algumas instituições, tanto públicas quanto privadas, que tem como objetivo guia-lo desde suas funções mais básicas como abertura de empresa até operações mais complexas como fusão e aquisição. É importante que o empreendedor tenha à sua disposição serviços terceiros especializados de contabilidade e advocacia. Além disso, é importante ter uma proximidade aos *hubs*, que em geral são locais que concentram aceleradoras, incubadoras, *coworkings*, eventos e instituições de apoio como o SEBRAE.

“[...] Tem os grandes *hubs*, Google Campus, Cubo do Itaú, Plug and Play, aceleradoras. Os eventos, São Paulo puxa eventos, como não falar que eventos são *hubs* também? Zendesk, CASE, e muitos outros”. - (#11) Amure Pinho

“[...] Eu vejo que tem também ambiente, tem mais faculdades falando sobre isso, tem concursos tipo agora universitários. Tem a galera mesmo que de uma forma meio torta, mas está se falando mais disso com *hackathons*², eventos, espaço de *coworking*. Então eu vejo que hoje o ambiente está um pouco mais favorável, mas para o cara de fato começar a criar alguma coisa assim ele tem

² *Hackathon* significa maratona de programação. O termo resulta de uma combinação das palavras inglesas *hack* (programar) e *marathon* (maratona)

que partir dessa observação e ele tem que ter um pouco de drive empreendedor senão não tem o que fazer”. - (#7) Vinicius Machado

É perceptível que o número de sistemas de suporte e orientação tenha aumentado nos últimos anos. No entanto, segundo o relatório do [GEM \(2016\)](#), apenas 14,1% dos empreendedores buscaram algum órgão público ou privado de apoio. O recente boom de empreendedorismo fez com que o ecossistema começasse a crescer e tomar forma em múltiplas dimensões. No entanto, ele ainda é caótico e uma característica marcante do empreendedor brasileiro é a falta de compreensão sobre as dificuldades reais de criar seu próprio negócio. Com os holofotes voltados para o empreendedorismo, tornou-se glamoroso ter uma *startup*, subestimando os desafios de se criar e manter uma empresa no cenário brasileiro.

Além disso, essa popularização do empreendedorismo e sua exposição nas mídias, deu origem ao “empreendedorismo de palco”, que tem como atores pessoas que abordam o tema de forma motivacional, usando histórias de sucesso alheio, sem sequer ter alguma experiência própria como empreendedor ([GEM, 2016](#)). Esse fenômeno tem incentivado muitas pessoas a crer que existe alguma formula para o sucesso.

“ [...] O que eu acho que está faltando é os caras se “profissionalizarem” mais, porque muitas das vezes o cara que está pela oportunidade e ele não está se preparando, ele vai cair em uma armadilha porque ele vai fazer de qualquer jeito, não vai se preparar financeiramente pra isso e não vai ser estratégico. Então o cara que vai empreender, precisa buscar um pouco mais para se preparar, coisa que hoje ainda é pouco”. - (#7) Vinicius Machado

4.3.4 Mercados Acessíveis

Considerando que nem sempre é simples expandir para outros mercados em outras cidades e regiões, dados que as condições de infraestrutura nem sempre favorecem o empreendedor, o mercado consumidor interno se apresentar como um fator de suma importância para conquistar espaço. Quanto maior o mercado, maiores serão as oportunidades. Quanto maior o poder de compra local, maiores serão as chances de crescimento das empresas, que deixam de depender das facilidades de acesso às outras regiões para a expansão dos negócios. Mais do que isso, os empreendedores em grandes mercados podem testar e validar seu modelo de negócios sem a necessidade de expansão no curto prazo. Nas cidades em que o mercado é pequeno, o empreendedor que visa o crescimento, deverá buscar novas fronteiras no Brasil ou até internacionais.

Dentre os 12 tópicos elencados por especialistas no [GEM \(2016\)](#), o mercado interno é o que recebeu a maior nota devido ao seu dinamismo e oportunidades. Apesar de ter

sido a maior nota do País dentre todos os tópicos, quando comparada com os outros países selecionados no grupo, o Brasil fica atrás da China, Índia, México e Estados Unidos.

“O problema hoje pro empreendedor, o governo ainda é muito intrometido. Esse é o problema. Não há uma liberação para você ter mais competição. Do jeito que é feito hoje, no nosso governo não consegue permitir competição pois depende de licitação ou de autorização pública. O governo inibe a competição de um lado e coloca todo mundo no mesmo patamar”. - (#7) Vinicius Machado

Além de facilitar o acesso ao mercado, tanto nacional quanto internacionalmente, o governo pode se posicionar com outro grande papel pra fomentar o crescimento das *startups* exercendo seu poder de compra. Ao facilitar o processo de licitações, ele pode usar sua demanda para alavancar o crescimento de empresas regionais e nacionais que podem suprir a necessidade do governo.

“Outra coisa que acho muito legal é a facilitação de compras públicas vindos de *startups*, pregões públicos, estações e coisas do tipo beneficiando pequenas empresas, fazendo rodadas de negócios com empresas novas brasileiras. Muitas vezes, compram de *startups* estrangeiras sem saber que é uma *startup*, mas o cara tem preconceito de comprar de uma brasileira. Isso é legal, o governo tem um poder de compra em todas as esferas. Então, muito melhor do que dar 100 mil de investimento via FAPERJ, é fazer um contrato de 5 anos com o cara e virar cliente”. - (#8) Maurilio Alberone

“[...] Iniciativa do governo para subsidio, em geral, tem falhado no sentido de tentar definir, sem saber, o que o empreendedor tem que fazer. Quem tem que definir o que a *startup* tem que fazer é o empreendedor, não é o governo. O governo muitas vezes tenta te direcionar para uma coisa que ele acha que é boa, e geralmente não é. Quem tem que visualizar o negócio é o mercado e o empreendedor. O governo tem que ver as demandas. Como governo, ele deveria ser um bom cliente, ele deveria ser o mercado, precisando disso e daquilo”. - (#6) Enrique Faulhaber

4.3.5 Capital Humano e Social

Na outra ponta temos empreendedores com vivência de mercado que utilizam toda a informação disponível para uma compreensão mais ampla e holística da complexidade e incerteza de suas iniciativas. É com esse foco que empreendedores tendem a ter mais sucesso. Ocorre que a seleção natural, elimina aqueles que não estão preparados e não

tem a vontade nem a resiliência para continuar aprendendo em um ambiente com tantas incertezas e mudanças.

“Uma coisa é você ser complementar com a capacidade de gestão do teu time, a outra coisa é você ser o gestor. Se você é empreendedor você tem que ser gestor. [...] Eu caracterizo o empreendedor como um cara de gestão. E aí tem uma lacuna que está se procurando completar é a formação em gestão desses jovens “startupeiros”, tem que ser trabalhada. Tem ciência nisso. Pode ser EMPRETEC, pode ser cursos no Startup Rio ou Aceleradoras, educação empreendedora. Não precisa ir pra Harvard pra ser gestor, precisa ter a informação e a prática. Sem isso você não vai longe, é uma disciplina essencial para o empreendedor”. - (#6) Henrique Faulhaber

“Eu vejo duas questões: conhecimento e comportamento. Conhecimento sempre vai precisar, sempre haverá uma técnica nova de gestão ou uma situação não esperada então é preciso estar constantemente aprendendo. Na parte de administração não tem uma fórmula certa ou uma receita de bolo. Você vai entender um pouco do que as pessoas já fizeram, tem uma base, mas depois você vai ter que se adaptar e ter suas decisões no dia a dia, não tem uma resposta clara. Mas por outro lado o que falta é uma questão comportamental, estar disposto a aprender mais. O que mais acaba com os empreendedores novos é não se preparar. Tem muita coisa, parece que não está tão purpurina, mas ainda está um pouco daquele glamour e falta ter essa noção para cair na realidade. Isso falta um pouco mais, você nunca estará 100% preparado, mas ter essa consciência e maturidade de estar sempre aprendendo, buscando ajuda, validando”. - (#7) Vinicius Machado

O empreendedor que resolve explorar uma oportunidade deve estudar seus meios e se capacitar para que possa utilizar seu conhecimento de maneira eficiente. Assim como fontes de financiamento são um combustível para o crescimento, pessoas são os motores que possibilitam o desenvolvimento do negócio. É imprescindível então, que o empreendedor busque se capacitar e tenha consigo outras pessoas capacitadas para alavancar seu empreendimento, sejam elas sócias ou colaboradoras.

Segundo o [GEM \(2016\)](#), os brasileiros acreditam que educação e capacitação (48,6%) é o segundo maior obstáculo para a abertura e manutenção de novos negócios, ficando atrás apenas da dificuldade perante as políticas governamentais (54,1%). Apesar disso, o relatório mostra que, na opinião dos empreendedores, formação e capacidade de mão de obra não são obstáculos (6,7%), enquanto os maiores obstáculos são: legislação e impostos (54,4%) e acesso a recursos financeiros (49,1%).

4.3.6 Infraestrutura

Para que o empreendedor seja capaz de se estruturar e acessar novos mercados, é importante que ele leve em consideração a sua conectividade com parceiros e clientes. Estar em um ambiente propício facilita a comercialização de produtos físicos e aproxima pessoas e empresas com interesses parecidos. É essencial que empresas que prestam serviços digitais, tenham uma qualidade superior de internet para que possam se conectar com clientes independente da geografia. No entanto, a conectividade física é também decisiva para setores que dependem de acesso rápido à rodovias, aeroportos e portos, que são essenciais para o comércio de insumos e distribuição de produtos.

“A densidade faz muita diferença, ter muitas empresas próximas umas as outras fisicamente. Então a presença de *hubs* como um Cubo da vida ou um Google Campus que geram isso hoje. Todo mundo junto no mesmo lugar, colidindo e dialogando. Então tem vários aspectos, tanto físicos quanto da ausência/presença de entidades de suporte, que no termo acadêmico da USP, são chamados de habitats de inovação. Densidade, estímulo positivo, ambiente favorável e um ambiente que favoreça. Cada um desses é um ponto para tentar estimular o ecossistema e trazer benefícios para uma série de atores”. - (#5) Felipe Matos

Mesmo que as condições de transporte se façam presentes, é necessário se preocupar também com o custo de instalação da empresa, aluguel de imóvel e custo de energia. Todos esses fatores acabam formando uma rede com enorme influência no sucesso dos negócios. Se esses custos influenciarem o preço final do produto ou serviço oferecido a ponto de não se tornarem competitivos no mercado, o empreendedor deve rever se está fazendo uso da infraestrutura adequada para seu negócio. O Rio de Janeiro, por exemplo, é a segunda cidade mais bem conectada segundo a [Endeavor \(2016\)](#), mas tem a energia mais cara, o pior trânsito e poucas pessoas com acesso a internet de alta velocidade.

4.3.7 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

Outro componente importante para o ecossistema empreendedor é a inovação gerada através de pesquisa e desenvolvimento em empresas privadas e parques tecnológicos. São terrenos férteis para novas ideias e contam com recursos não só financeiros mas também com toda a infraestrutura tecnológica e investimentos de fundos de inovação como BNDES e FINEP.

Para que novas ideias se transformem em negócios lucrativos, existe uma cadeia de suporte que favorece o empreendedor. No entanto, segundo a [Endeavor \(2016\)](#), vários projetos de parques tecnológicos não saíram do papel na última edição de seu relatório.

Além disso, nota-se uma queda de 50% no número de projetos de inovação dos SENAI's nas 32 cidades estudadas.

“Acho que tem muito desenvolvimento tecnológico dentro das universidades. Quando a gente conhece os parques tecnológicos, a gente se surpreende com coisas que são feitas em todos os lugares do Brasil. Acho que existe um problema cultural de infraestrutura, que é a estratégia brasileira de *go to market* que é ruim. A gente não consegue pegar isso muito bem e gerar grana, parece que a gente espera que algo aconteça. Uma subvenção, um apoio, alguém enxergar, uma patente exclusiva. Enquanto o americano tem aquela coisa de vender limonada na rua, a gente fica tentando esperar alguém comprar no nosso negócio ou alguém investir e acreditar na gente. Acho que esse papel do *do it yourself*, sai dessa bolha, do funcionalismo público, da pesquisa científica eterna, do cara que ganha pra pesquisar e só pesquisar. Isso criou um ranço na gente de não ter estratégia *go to market*. Não tem a mesma infraestrutura tecnológica de laboratórios? Não tem, mas a gente tem coisas boa, lugar pra fazer e tem gente que faz. O nosso maior problema é que isso acaba não chegando ao mercado”. - (#11) Amure Pinho

4.3.8 Suporte Cultural

Todos os aspectos citados anteriormente impactam de maneira positiva ou negativa o cultivo da cultura empreendedora no Brasil. Por cultivo, devemos entender como o conjunto de comportamentos e atitudes de uma sociedade em relação ao empreendedorismo. Dada a amplitude geográfica do nosso país, é compreensível que tenhamos diferentes polos regionais com diferentes aspectos culturais em relação ao empreendedorismo.

Entender o significado e analisar o impacto de uma cultura empreendedora não é tarefa fácil. Os aspectos culturais são pouco tangíveis e envolvem o consciente coletivo de uma população. Quanto mais as pessoa acreditarem que a criação de negócios de alto impacto possa ser positiva para a cidade em que vivem, mais provável que passem a ver com bons olhos o desafio e a figura do empreendedor.

Aos poucos, empreendedores regionais vão unindo forças para fomentar o empreendedorismo local por meio de reuniões, workshops, eventos de *networking*, eventos de alguma área tecnológica específica, entre outros exemplos. Na medida em que mais indivíduos participam e colaboram entre si, são formadas comunidades, que tem como objetivo a cooperação e a difusão de conhecimento, fortalecendo o ecossistema da região.

“Eu acho que é legal ver o ecossistema principal movendo dentro do país. O Rio de Janeiro já foi o principal, depois foi São Paulo, depois Belo Horizonte

e agora Florianópolis. E todo mundo sabe disso e acompanha, é normal que vá mudando, talvez daqui a pouco seja Recife. É natural esse movimento. E cada vez que esse movimento acontece, ele deixa um legado para aquela cidade. Belo Horizonte tão caiu, só não é tão protagonista quanto era há 3 anos atrás. Florianópolis agora é o foco, talvez por causa da Resultados Digitais e Conta Azul. Maneiro! São Paulo também tem muito, mas falta um pouco de comunidade”. - (#11) Amure Pinho

A formação de comunidades regionais acontece de maneira natural, no entanto, muitas vezes instituições privadas colaboram com o ecossistema na criação de espaços físicos, *coworkings*, eventos e programas de aceleração. Portanto existem duas abordagens para a criação de uma comunidade local: existe a abordagem mais orgânica, onde pessoas com interesses em comum se juntam para benefício mútuo; assim como a abordagem privada, onde empresas se inserem no meio para alavancar o crescimento local com interesses próprios.

“Eu acho que são 2 abordagens válidas. Eu particularmente gosto mais da abordagem humana onde as pessoas se organizam, se encontram e criam oportunidades. Eu acho que é uma coisa mais natural, mas não impede que outras iniciativas aconteçam e as outras também são bem-vindas. Até porque, as próprias pessoas batem em um determinado limite do que que elas podem contribuir, e aí o que normalmente acontece é que alguém consegue dar um pouco mais certo, começa a colaborar como empresa e aí é justamente a segunda via de você ter empresas fazendo coisas maiores porque elas têm essa escala. Se você olhar a origem da coisa, é tudo gente. Você vê a Resultados Digitais lá em Florianópolis. Eles conseguem hoje fazer um evento bacana para caramba, que não é barato — o RD Summit. Virou referência, é um ponto de encontro dos profissionais e eles fazem obviamente com interesse, mas como uma ideia de integração, uma ideia de fomento do ecossistema”. - (#10) Fabio Seixas

Também é natural que, dadas as diferenças regionais, ocorra uma espécie de competição entre as comunidade de diferente locais. O brasileiro em geral é muito competitivo, no entanto, quando visto pela perspectiva colaborativa, a competição se transforma em “coopetição” tende a trazer bons resultados.

“Eu acho que é umas das coisas que evoluiu também bastante mas é uma das coisas que eu sou mais crítico em relação ao brasileiro. A gente tem polos como San Pedro Valley, em Santa Catarina, que tem se desenvolvido muito e de forma consistente. Mas por exemplo, no Rio a galera é muito egocêntrica,

é um “egossistema”. O rio pra mim é um “egossistema” forte que fica naquela: “ah, quero me espelhar nos melhores do mundo porque o Rio é melhor do mundo”. Mas não dá o primeiro passo, não faz nada pensando em ecossistema de fato. E São Paulo é um negocio que acaba sendo muito puxado por essas instituições. Tem Plug and Play, algumas coisas bacanas lá que criam iniciativas de juntar empreendedores e que acho que são muito legais, pensando em eventos e *coworking*, nessa linha mesmo. Mas São Paulo é um “país” à parte basicamente, então se a gente for expandir isso pra outras grandes capitais, a gente precisa amadurecer muito ainda essa nossa visão de ecossistema, de colaboração de participação mesmo em grupos de empreendedores para ajuda mútua e não necessariamente pra benefício próprio. Isso está amadurecendo, tem evoluído sim mas ainda vejo bastante a evoluir e mudar essa mentalidade”. - (#8) Maurilio Alberone

“[...] Já vi isso acontecer na Irlanda, na Colômbia, Estados Unidos. É bastante natural. Tem até a brincadeira que falam para tomar cuidado para um ecossistema não virar um “egossistema”. E eu não acho que tem a ver tanto com a cultura do Brasil não. Acho que é normal e faz parte da natureza humana, tentar ser dono. Ser colaborativo no sentido mais romântico do *give first* é bastante idealizado. Sempre vai ter no meio gente que está mais interessada em si. Se for olhar ecossistemas mais fortes, onde você tem uma liderança mais organizada, um propósito mais difundido dentre os membros da comunidade, tende a premiar quem faz uma participação saudável e expurgar que não está fazendo. Mas isso nem sempre é simples ou fácil. Principalmente com ecossistemas de informação, mais novos e mais frágeis. Ecossistemas que uma instituição tenta criar artificialmente e fica meio dona daquilo e cria uma série de rixas. Não existe o ecossistema, existe quem está comigo e quem não está comigo. O processo natural de ecossistema no mundo passa por isso”. - (#5) Felipe Matos

Quando falamos de ecossistema, comunidades e empreendedorismo, é comum que o primeiro ponto de comparação seja o Vale do Silício na Califórnia. Mas é evidente que culturas distintas, formam ecossistemas completamente diferentes.

“Eu não acho que seja um problema de a gente estar atrasado porque a nossa comunidade não é boa. Eu acho que ela não é boa, muito por fatores intrínsecos do próprio Brasil, culturais, etc. O Brasil não tem naturalmente uma cultura extremamente colaborativa como é a do *Silicon Valley*. As pessoas não conseguiram replicar nem nos Estados Unidos. A gente sempre se associa ao *Silicon Valley*, mas tem um estudo gigante do MIT mostrando porque o

Silicon Valley é o *Silicon Valley* e eles chegam à conclusão que dois fatores são fundamentais: um é colaboração, os caras têm essa mentalidade e muito disso acontece porque tem a diversidade. Nesse estudo mostra que 51% dos fundadores de empresas no *Silicon Valley* são de fora dos Estados Unidos, são estrangeiros. Quantos estrangeiros são fundadores de empresas no Brasil? Então não tem diversidade. Lá a diversidade pode ser uma explicação para ter gerado muita colaboração. Lá os caras sabem que se todo mundo crescer é bom para todo mundo. A outra é aquela coisa do americano não olhar o fracasso. Lá o cara não deu certo, mas o outro fala “deixa eu te ajudar”, “eu quero sua equipe”, “vem trabalhar comigo”. Então, tem giro. Aqui não! É cada um em um canto, disputando com o outro ao passo que se a gente juntasse tudo, ainda seria muito difícil, mas teria alguma chance. Então eu acho que tem muito problema no ecossistema, ele é muito imaturo”. - (#4) Rafael Duton

Apesar de o surgimento e o crescimento de uma comunidade acontecer de maneira natural, dependendo da região e de suas peculiaridades, são necessários alguns incentivos para que se possa fomentar a formação dessa cultura empreendedora. Regiões mais distantes do país sentem dificuldade para estruturar um polo empreendedor devido à falta de densidade dos diferentes agentes que possam vir a contribuir para a formação de uma comunidade. Nesse aspecto a Associação Brasileira de Startups (ABS) tem como motivação para os próximos anos, ajudar a disseminar informações e guias para que pessoas e empresas possam contribuir cada vez mais para o ecossistema empreendedor brasileiro.

“Esse ano a ABS pretende distribuir um *playbook* para as comunidades, para ajudar e agitar. As vezes o brasileiro só precisa da faísca, ele tem muito isso. O brasileiro sabe seguir, ele é ruim de liderar, mas é bom de seguir. Poucos lideram, então se você conseguir guiar e conseguir tirar a fricção dele, já adianta. Eu sinto isso um pouco. As vezes tenho que chegar pra esses caras e falar pra eles seguirem um *guideline* que vai ajudar eles. Essa coisa do planejamento o brasileiro não sabe fazer. Brasileiro que fazer, empreender, mas não faz por onde”. - (#11) Amure Pinho

5 Considerações Finais

5.1 Conclusões e Recomendações

Esta pesquisa teve por objetivo entender o ambiente de negócios brasileiro, bem como a visão dos empreendedores e indivíduos ligados ao empreendedorismo, descrevendo os fatores que compõem o ambiente de negócios e trazendo à tona questões para o melhor aproveitamento de oportunidades.

Na literatura, pudemos observar que a visão do empreendedorismo em torno do indivíduo e da oportunidade ainda deve ser aprofundada. O estudo composto da oportunidade e do empreendedor nos mostra que empreender é um processo, e que questões exógenas influenciam fortemente esse processo. Cada componente do ambiente de negócios empreendedor tem um papel fundamental para fomentar ou frear a atitude empreendedora, o desenvolvimento dos negócios e a formação de uma cultura individual e coletiva.

Dado o ambiente de negócios no Brasil, concluiu-se que o empreendedor brasileiro não busca informação e não tem o entendimento necessário para identificar, avaliar e explorar oportunidades. A partir das entrevistas realizadas neste estudo, somadas aos dados secundários obtidos ([Endeavor, 2016](#)), fica evidente que, em muitos casos, o empreendedor cria o próprio negócio de maneira instintiva, sem explorar as possibilidades e informações sobre recursos à sua disposição. Essa negligência reduz suas chances de sucesso em momentos onde é preciso tomar uma decisão ou explorar novas possibilidades.

Em muitos casos, o empreendedor consegue trilhar seu caminho por conta própria, estabelecendo seu negócio, buscando parceiros, conquistando clientes e expandindo mercado usando diversas fontes de financiamento possíveis. No entanto, na maioria dos casos, o empreendedor brasileiro acaba enfrentando dificuldades e diversos obstáculos sem saber como proceder e como obter ajuda. Nesse sentido, o ambiente de negócios precisa atingir uma maturidade a ponto de conseguir ampliar a disponibilidade de informações, capacitar mão de obra, oferecer uma infraestrutura adequada, prover financiamento e apoio. Todos esses pontos podem e devem ser potencializados por meio de ações governamentais, oferecendo um quadro regulatório que permita o fomento ao empreendedorismo em diversas esferas.

Nesse sentido, o governo tem um papel fundamental na construção do ambiente de negócios empreendedor no país, afinal é de seu interesse que o país desenvolva social e economicamente. No entanto, muitos governos ao redor do mundo buscam uma abordagem incorreta para a construção de um ecossistema. Eles perseguem um ideal inalcançável de um ecossistema alheio e buscam exemplos que tem práticas completamente diferentes das

dele. Mas cada vez mais, as práticas mais eficazes vêm de cantos remotos da terra, onde os recursos podem ser escassos. Nesses lugares, o empreendedorismo tem uma face completamente nova. O governo deve também ser, até certo ponto, empreendedor. Explorar as possibilidades na base da tentativa e erro, revisar e aplicar melhorias. As alternativas são: demorar décadas para revisar modelos aplicados anteriormente, agir de maneira aleatória e sem critério, ou, não fazer nada. Todas são inaceitáveis.

Empresas privadas e outras organizações têm muita responsabilidade e um papel fundamental em inúmeras instâncias. Mas é imprescindível que o governo atue rapidamente a fim de favorecer iniciativas que têm mostrado resultados.

Tendo em vista o progresso do ambiente empreendedor no Brasil, ficam evidentes alguns caminhos que o governo brasileiro pode seguir, assim como outros caminhos que devem ser evitados. Agir em conjunto é necessário para uma mudança de impacto. O fomento proativo e saudável do ecossistema empreendedor deve envolver todos os seus agentes: empreendedores, investidores, instituições, empresas públicas e privadas, e, principalmente, o governo.

É necessário que o governo e os empreendedores parem de tentar emular a realidade do Vale do Silício. A ambição quase universal de se tornar “o próximo Vale” apenas gera falha e frustração para os governos que fazem essa tentativa. O ecossistema do Vale do Silício tem tudo: tecnologia, capital financeiro e humano, múltiplos empreendimentos e uma cultura que encoraja colaboração, inovação e tolera falhas. É entendível que qualquer governo queira se espelhar nos moldes desse exemplo, mas vivemos em uma outra realidade. Portanto, é uma utopia querer que “o próximo Vale” surja no Brasil. Ao invés disso devemos moldar o nosso ecossistema às nossas realidades e diferentes condições. Um ecossistema emerge a partir de seus pontos fortes e, naturalmente, o ambiente é construído de maneira a reforçar esses pontos para que sua eficiência seja maximizada. Historicamente, o Brasil sempre teve o agronegócio como um de seus expoentes de maior representatividade. Um fator muito importante e suficiente para atrair a atenção de diferentes atores do ecossistema.

Para os entrevistados neste estudo, o governo deve ser o facilitador, ouvindo a opinião de empreendedores experientes antes de qualquer decisão que possa representar mais burocracia e dificuldade para aqueles que desejam encarar um novo negócio. Não é o governo que tem a demanda, o conhecimento e a vontade para desenvolver mercados sustentáveis. Um exemplo citado é o de muitos empreendedores experientes acreditarem que o governo não deveria aportar nenhum capital no programa Startup Brasil — iniciativa governamental que seleciona empresas para serem acelerados por diferentes Aceleradoras do país. Outros acreditam que um programa como esse não deveria nem ter a participação do governo no processo de seleção, pois tornam as regras mais complexas e burocráticas. Portanto, pode-se concluir que, para os empreendedores mais maduros não é o governo

que deveria ditar os critérios de admissão das empresas, mas sim outras instituições mais experientes que sabem avaliar o potencial de crescimento e absorção de mercado de uma *startup*.

Os agentes do ecossistema devem favorecer aqueles que tem grande potencial. Muitos programas de governo tendem a espalhar seus recursos em diversos negócios de baixa rentabilidade. A exclusão de empresas mais maduras e com grande potencial de impacto pode ser um erro. Em uma era onde o empreendedorismo de baixa escala se torna cada vez mais comum, principalmente se levarmos em consideração aqueles que fazem isso pela necessidade, a realocação de recursos para dar suporte aos empreendimentos com maior potencial pode parecer elitista e injusta. No entanto, quando os recursos são limitados, focar em projetos mais ambiciosos, orientados ao crescimento e com grande mercado em potencial é adequado pois podem virar expoentes no país. É o caso do Skype, software adotado por milhões de pessoas e vendido por mais de dois bilhões de dólares. Casos como esse criam o efeito da lei dos pequenos números e encorajam os participantes do ecossistema a se espelharem nesse exemplo de sucesso, na esperança de seguirem o mesmo caminho. Em menor escala, é o caso da empresa brasileira Resultados Digitais, que cresceu vertiginosamente nos últimos anos, recebendo aportes milionários. Esse sucesso traz resultados imensuráveis para o ecossistema e, graças a ele, fortaleceu o ecossistema regional da cidade de Florianópolis. O reflexo disso é o prêmio de melhor comunidade empreendedora em 2016, recebido no evento Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE). Nesse sentido, é clara a consequência da repercussão que casos de sucesso podem agregar em benefício ao ambiente de negócios, sendo em pequena ou grande escala.

Se por um lado enaltecer o sucesso é importante, por outro lado, de acordo com alguns entrevistados, o brasileiro precisa perder sua aversão ao risco e ter mais ambição, combatendo preconceitos e misticismos em torno do ambiente de negócios empreendedor. Relatórios como o da [Endeavor \(2016\)](#) apontam que, apesar de melhorias nesse sentido, o medo da falha ainda compele indivíduos a manter as coisas como elas estão, evitando mudanças. A estigma de que a falha é um fracasso permanente deve ser trabalhada e transformada em um pensamento que vislumbre a possibilidade de aprendizado para uma nova tentativa. Muitos potenciais empreendedores acabam não explorando oportunidades com o receio de sofrerem a pressão social caso eles não obtenham sucesso. Além disso, o misticismo de que o empresário só se importa com o dinheiro e apenas explora seus empregados degenera a figura do empreendedor perante a sociedade.

Empreendedorismo é aprendizado. Para alguns entrevistados, há uma confusão entre uma cultura empreendedora e uma cultura assistencialista. Portanto, é um erro o governo brasileiro distribuir financiamentos e subsídios de maneira desproporcional e descontrolada. Mesmo os empreendimentos com potencial de alto impacto não devem receber capital sem critério algum. Novos negócios devem estar o tempo todo submetidos às pres-

ções e rigores do mercado, de modo a desenvolver, desde cedo, a resiliência e capacidade necessária para se tornar sustentável. No Brasil, o número de programas criados para subsidiar empresas, projetos e pesquisas, mostra-se exagerado. Muitas vezes o empreendedor nem toma conhecimento da possibilidade de ser financiado a um custo baixo ou receber subsídios de algum programa do governo. Sem a devida divulgação e controle, demonstra-se a preocupação de que investimentos do governo acabam não gerando retorno algum. Para os entrevistados mais próximos à atividades governamentais, a utilidade de alguns investimentos é de apenas prolongar a vida de alguns empreendimentos ou servir como verba adicional que não gerará valor na mesma proporção. Há uma preocupação então, sobre a necessidade de medidas centralizadoras e mais rigorosas na gestão desses recursos.

Por fim, o principal ponto de mudança, mais comentado e requerido pelos empreendedores, está nas reformas que só o governo é capaz de fazer. Apesar de serem medidas de longo prazo e naturalmente demorarem para performar e mostrar resultado, é lógico concluir que, se não houver reforma, não há mudança. Apesar da lentidão do governo e muitas vezes, na presença de um ambiente um tanto quanto hostil, empreendedores encontram maneiras para conseguir suceder. É esperado que o governo tenha um olhar mais compreensivo e holístico nesse quesito. Por isso, reformas devem ser analisadas em conjunto com outras medidas mais imediatistas como a quebra de barreiras culturais, ampliação da educação empreendedora e o enaltecimento de histórias de sucesso. Para alguns entrevistados, muitas reformas podem ter um impacto positivo no ecossistema: descriminalização da falência, proteção de acionistas diante de credores e a possibilidade de um fácil recomeço para o empreendedor. Segundo eles, o Brasil teve um grande avanço nesse aspecto com a formulação do Simples e a agilidade com que o trabalhador informal se torne um microempreendedor individual (MEI). No entanto, este estudo mostra que duas reformas são mais urgentes para adequar o quadro regulatório brasileiro: (1) reforma tributária. Os impostos que o empreendedor brasileiro paga muitas vezes anulam sua margem de lucro. Além disso, regras e impostos que mudam de estado para estado dificultam a vida do empreendedor; e (2) reforma trabalhista. O alto custo que uma empresa tem para pagar seus funcionários inibe o seu crescimento. Em muitos casos, empresas de base tecnológica não assinam a carteira de trabalho de seus empregados. Já em outros casos, empresas buscam suprir sua necessidade em outros países com mão de obra igualmente capacitada e custos menores.

Criar um ecossistema empreendedor é uma tarefa desafiadora. De fato, ignorar a natureza interconectada dos fatores que o compõem pode levar a resultados temerosos. Por isso é de suma importância que todos os agentes do ecossistema estejam conectados, engajados em comunidades locais e trabalhando para o crescimento de forma cooperativa. Uma cultura empreendedora de base gera riqueza, casos de sucesso, atraem atenção da mídia e inspiram potenciais e atuais empreendedores. Além disso, motivam mais investimentos nacionais e internacionais, geram empregos, atraem estrangeiros capacitados e

aumentam a diversidade. Todos esses fatores resultam em progresso econômico e social, alavancando o desenvolvimento do país.

O grande desafio do governo é conseguir observar o ecossistema de maneira holística, entendendo sua interconectividade e reagindo às mudanças de maneira mais rápida. O empreendedor não espera, se sua vontade e resiliência superarem as dificuldades, ele encontrará um caminho e fará acontecer.

Para obter maior compreensão sobre o ambiente de negócios empreendedor no Brasil, são necessários estudos mais aprofundados em cada um dos fatores que o compõem. Uma análise detalhada pode trazer em evidência elementos não previstos no presente estudo.

Replicações dessa pesquisa com diferentes sujeitos de pesquisa ou com a aplicação de casos de uso em *startups* podem servir como base de comparação de resultados para identificar se há alguma questão a ser abordada, até então desconhecida neste estudo. Há também a possibilidade de replicá-lo em um diferente momento no tempo, também servindo de base de comparação, identificando progressos ou retrocessos no ecossistema empreendedor brasileiro.

Dado que o presente estudo se caracteriza como exploratório, análises posteriores podem ser realizadas de maneira a comparar a realidade brasileira com outros países que já estiveram ou estão em situação similar.

Referências

- AHMAD, N.; HOFFMAN, A. A framework for addressing and measuring entrepreneurship. *Oecd*, v. 2, n. November, p. 1–4,6–21,23,25–29,31–36, 2007. ISSN 1556-5068. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.115-1287&rep=rep1&ty>>. Citado 8 vezes nas páginas 33, 34, 39, 45, 46, 47, 48 e 52.
- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: *California Management Review*. [S.l.: s.n.], 1986. v. 33, n. January, p. 154–167. ISBN 0-88730-070-7. Citado na página 29.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. *Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012)*. 2013. 154–157 p. Citado na página 24.
- AMIT, R.; MULLER, E.; COCKBURN, I. Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 2, p. 95–106, 1995. ISSN 08839026. Citado na página 29.
- ANDE. Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit. *Aspen Network of Development Entrepreneurs*, n. December, p. 1–32, 2013. Citado 4 vezes nas páginas 20, 21, 32 e 51.
- ANDERSSON, S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 18, n. 3, p. 627–643, 2011. ISSN 1462-6004. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-80051676908&partnerID=tZOtx>>. Citado na página 40.
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. 2003. 105–123 p. Citado na página 31.
- ARROW, K. Economic welfare and the allocation of resources for invention. *National Bureau of Economical research: The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, I, p. S. 609–626, 1962. ISSN 00207284. Disponível em: <<http://www.nber.org/chapters/c2144.pdf>>. Citado na página 23.
- ARRUDA, C. et al. O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. *Núcleo de Inovação e Empreendedorismo - FDC - Fundação Dom Cabral*, p. 51, 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18349>>. Citado 14 vezes nas páginas 20, 21, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 47, 49, 52 e 161.
- BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. 1991. 99–120 p. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920639101700108>>. Citado na página 36.
- BARON, R. A.; MARKMAN, G. D. *Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success*. 2003. 41–60 p. Citado na página 43.

- BAUMOL, W. J. Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of Business Venturing*, v. 8, n. 3, p. 197–210, 1993. ISSN 08839026. Citado 2 vezes nas páginas 26 e 28.
- BAUMOL, W. J. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, v. 11, n. 1, p. 3 – 22, 1996. ISSN 0883-9026. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269400014X>>. Citado na página 25.
- BLANK, S. *Why the lean start-up changes everything*. 2013. Citado na página 48.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, Taylor & Francis, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Citado 2 vezes nas páginas 51 e 55.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *IEEE Engineering Management Review*, v. 30, n. 1, p. 86–99, 2002. ISSN 03608581. Citado na página 43.
- CARROLL, G. R.; MOSAKOWSKI, E. The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, p. 570–589, 1987. ISSN 00018392. Citado na página 29.
- CASSON, M. The entrepreneur: An economic theory. 2003, pp. xii, 271 *Publisher Information: Second edition. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar*, p. 284, 2003. ISSN 0266-2426. Citado 3 vezes nas páginas 26, 27 e 52.
- CHRISMAN, J.; BAUERSCHMIDT, A.; HOFER, C. The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 1987, p. 5–29, 1998. ISSN 1096-5572. Citado na página 43.
- CIPE. *Creating the Environment for Entrepreneurial Success*. [s.n.], 2014. 70 p. Disponível em: <http://www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs-/CIPE_Report_Creating_the_Environment_for_Entrepreneurial_Success_Final.pdf>. Citado 4 vezes nas páginas 19, 32, 33 e 46.
- CLEMENSSON, M.; CHRISTENSEN, J. How to build an enabling environment for youth entrepreneurship and sustainable enterprises. *Inter*, n. February, 2010. Disponível em: <http://ilo.ch/public/english/region/eurpro/moscow/info/publ/employment-/build_enabling_environment_yese.pdf>. Citado na página 33.
- COOPER, A. C.; WOO, C. Y.; DUNKELBERG, W. C. Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, v. 4, n. 5, p. 317–332, 1989. ISSN 08839026. Citado na página 29.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. [S.l.: s.n.], 2007. 248 p. ISSN 1098-6596. ISBN 978-85-363-0892-0. Citado na página 51.
- CUMMING, D. J.; JOHAN, S. A. *Venture Capital and Private Equity Contracting*. [s.n.], 2014. 725–727 p. ISBN 9780124095373. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780124095373000232>>. Citado na página 37.

- DAVIDSSON, P. Method issues in the study of venture start-up processes. *Entrepreneurship research in Europe: Outcomes and perspectives*, Edward Elgar Cheltenham, p. 35–54, 2005. Citado na página 24.
- DAVIDSSON, P.; HONIG, B. *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*. 2003. 301–331 p. Citado na página 31.
- DRUCKER, P. Innovation and entrepreneurship: Practices and principles. *Personnel Strategies and Productivity*, v. 10, n. 1, p. 105–109, 1985. ISSN 0737-7363. Citado 2 vezes nas páginas 26 e 52.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 333–349, 2003. ISSN 01492063. Citado 3 vezes nas páginas 23, 25 e 52.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. ISSN 0363-7425. Citado na página 55.
- ENDEAVOR. *Índice de Cidades Empreendedoras*. 2016. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice2016>>. Citado 18 vezes nas páginas 20, 32, 33, 35, 38, 39, 41, 44, 45, 46, 48, 49, 63, 65, 66, 74, 79 e 81.
- EUROSTAT, S.-B. Entrepreneurship determinants: culture and capabilities. *Luxemburg: Publication Office of the European Union*, p. 62, 2012. Citado 2 vezes nas páginas 34 e 48.
- EVANS, D. S.; LEIGHTON, L. S. *Some Empirical Aspects of Entrepreneurship*. 1989. 519 p. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4506659&site=e>>. Citado na página 29.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, Academy of Management, v. 10, n. 4, p. 696–706, 1985. Citado 2 vezes nas páginas 32 e 52.
- GARTNER, W. B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 13, n. 4, p. 47–68, 1989. ISSN 10422587. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5331834&site=e>>. Citado 2 vezes nas páginas 25 e 32.
- GEM, G. E. M. *Global Entrepreneurship Monitor - 2015 Global Report*. [s.n.], 2016. 154 p. Disponível em: <<http://gemconsortium.org/report>>. Citado 12 vezes nas páginas 20, 30, 35, 38, 40, 47, 49, 57, 58, 59, 71 e 73.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: *Métodos e técnicas de pesquisa social*. [S.l.]: Atlas, 2010. Citado 3 vezes nas páginas 51, 55 e 56.
- GNYAWALI, D. R.; FOGEL, D. S. Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 18, n. August, p. 43–62, 1994. ISSN 10422587. Disponível em: <<http://libproxy.tulane.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9502013222&login.asp&site=ehost-liv>>. Citado 8 vezes nas páginas 33, 36, 39, 42, 45, 46, 50 e 52.

- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. [S.l.]: Editora Record, 2004. Citado 3 vezes nas páginas 51, 55 e 56.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973. ISSN 0002-9602. Citado 4 vezes nas páginas 30, 31, 52 e 62.
- GREINER, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow - Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 3, p. 55–68, 1998. ISSN 0017-8012. Disponível em: <<http://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>. Citado na página 31.
- GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, v. 25, n. 2, p. 111–121, 2005. ISSN 01664972. Citado na página 39.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, v. 49, n. 2, p. 149–164, 1984. ISSN 00031224. Citado na página 27.
- HAYEK, F. A. The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, v. 35, n. 4, p. 519–530, 1945. ISSN 00028282. Citado na página 28.
- HILLS, G. E.; LUMPKIN, G. T.; SINGH, R. P. Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College Wellesley, MA, v. 17, n. 4, p. 168–182, 1997. Citado na página 31.
- HITE, J. M.; HESTERLY, W. S. The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 275–286, 2001. ISSN 01432095. Citado 2 vezes nas páginas 31 e 52.
- Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade; SEBRAE; Fundação Getúlio Vargas. *Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo*. [S.l.], 2014. 1–15 p. Citado 2 vezes nas páginas 44 e 49.
- ISENBERG, D. *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*. 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/danisenberg-/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics-/#391a745838c4>>. Citado 10 vezes nas páginas 19, 32, 33, 36, 39, 41, 42, 45, 52 e 161.
- KAISH, S.; GILAD, B. Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of business venturing*, Elsevier, v. 6, n. 1, p. 45–61, 1991. Citado na página 28.
- KEMPNER, R.; LEVINE, B. *Asset Mapping Roadmap: A Guide to Assessing Regional Development Resources*. [S.l.]: Report submitted to the US Department of Labor Employment and Training Administration. Washington, DC: Council on Competitiveness. http://www.compete.org/images/uploads/File/PDF%20Files/CoC_Illuminate_2008.pdf (accessed September 26, 2014), 2008. Citado 7 vezes nas páginas 37, 42, 43, 44, 45, 46 e 52.

- KIRZNER, I. M. *Competition and Entrepreneurship*. [S.l.: s.n.], 1973. v. 53. 1689–1699 p. ISSN 1098-6596. ISBN 9788578110796. Citado 2 vezes nas páginas 29 e 52.
- KIRZNER, I. M. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process : An Austrian Approach. XXXV, n. March, p. 60–85, 1997. ISSN 00220515. Citado 4 vezes nas páginas 24, 26, 27 e 28.
- LEAMON, A.; GARCIA-ROBLES, M. S.; LERNER, J. *Best Practices in Creating a Venture Capital Ecosystem*. [S.l.], 2013. Citado 5 vezes nas páginas 33, 43, 46, 47 e 52.
- LEE, C.; LEE, K.; PENNINGS, J. M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 615–640, 2001. ISSN 01432095. Citado na página 39.
- LIN, N. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. [S.l.: s.n.], 2003. 293 p. ISSN 0002-9602. ISBN 0521474310 9780521474313 {052152167X} 9780521521673. Citado 3 vezes nas páginas 30, 52 e 62.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. *Fundamentos de metodologia científica*. [S.l.: s.n.], 2003. 310 p. ISSN 9788522457588. ISBN 8522433976. Citado na página 56.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44–53, 1973. ISSN 00081256. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6412562&site=e>>. Citado na página 31.
- MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, n. February, p. 1–19, 1994. ISSN 00178012. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>>. Citado 3 vezes nas páginas 31, 52 e 62.
- PWC, B. *Doing Business and Investing in Brazil*. [S.l.]: São Paulo: PwC–Brazil–Information and Documentation Center, 2013. Citado 2 vezes nas páginas 35 e 41.
- REYNOLDS, P. D. et al. Global Entrepreneurship Monitor 2001. *Global Entrepreneurship Monitor*, 2001. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002587.pdf>>. Citado na página 25.
- SARASVATHY, S. D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. *SciencesNew York*, v. 2010, p. 1–23, 2008. ISSN 1355-2554. Disponível em: <http://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=Ve0_8nJcOD0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=effectuation&ots=m2EP2>. Citado na página 25.
- SCHUMPETER, J. The theory of economic development. *Joseph Alois Schumpeter*, p. 61–116, 1934. Citado 6 vezes nas páginas 19, 24, 26, 27, 29 e 52.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism and the Process of Creative Destruction*. [S.l.], 1942. 19–38 p. Citado na página 25.
- SCILLITOE, J. L.; CHAKRABARTI, A. K. The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, v. 30, n. 3, p. 155–167, 2010. ISSN 01664972. Citado na página 39.

SEBRAE. *Cidades Empreendedoras: uma análise das condições para empreender na maior cidade do país*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/UFs/SP-/Pesquisas/relatorio_cidades_empreendedoras.pdf>. Citado 4 vezes nas páginas 35, 38, 40 e 41.

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. [S.l.]: EPU, 1974. Citado na página 51.

SHANE, S. Reflections on the 2010 Amr Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 1, p. 10–20, 2012. ISSN 03637425. Citado 3 vezes nas páginas 24, 26 e 52.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMR.2000.2791611>>. Citado 11 vezes nas páginas 19, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 52 e 57.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship As a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 13–16, 2001. ISSN 03637425. Citado 3 vezes nas páginas 25, 30 e 60.

SINGH, R. P. R. A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 10–13, 2001. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/26/1/10.short>>. Citado na página 25.

THEODOTOU, M.; CHRISTOFOROU, C.; ANAYIOTOS, C. P. Cyprus entrepreneurship ecosystem. a roadmap for economic growth. *KPMG in Cyprus and Cyproman Services Limited*, 2012. Citado na página 40.

UNECE, U. N. E. C. f. E. *Fostering Innovative Entrepreneurship: challenges and policy options*. 2012. Disponível em: <<https://www.unece.org/fileadmin/DAM-/ceci/publications/fe.pdf>>. Citado 7 vezes nas páginas 33, 36, 37, 39, 46, 47 e 48.

VENKATARAMAN, S. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, v. 3, n. October, p. 119–138, 1997. ISSN 1074-7540. Citado 8 vezes nas páginas 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29 e 52.

WEF. Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. *Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013*, p. 36, 2013. Citado 2 vezes nas páginas 19 e 41.

WEF, W. E. F. Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics. In: *Switzerland: World Economic Forum*. [S.l.: s.n.], 2014. Citado 7 vezes nas páginas 33, 36, 39, 40, 42, 45 e 48.

WILTBANK, R. et al. What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 10, p. 981–998, 2006. ISSN 01432095. Citado na página 25.

ZAHRA, S.; DESS, G. G. Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate. *Source: The Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 8–10, 2001. ISSN 0363-7425. Citado 2 vezes nas páginas [24](#) e [25](#).

Anexos

ANEXO A – Questionário

Percepção da oportunidade empreendedora

1. Como surgem as oportunidades?
2. Como são identificadas e exploradas?
3. Quem é o indivíduo que identifica e explora?
4. Em quais circunstancias isso ocorre? (necessidade / habilidade)

A atitude empreendedora

5. Como suas habilidades influenciam no processo?
6. Como o *networking* do empreendedor ajuda?
7. Quais são as capacidades que o empreendedor/time deve ter?
8. Quais são os componentes mais importantes para a exploração da oportunidade? (ideia, time, *timing*, investimento, mercado)

Visão do ecossistema empreendedor brasileiro

9. Como a tecnologia fomenta a inovação? (interna ou externa)
10. Quão importante é o papel da concorrência?
11. A escolha do mercado é importante?
12. Qual o papel do mercado no surgimento?
13. Qual o papel das fontes de financiamento? (privadas e governamentais)
14. Qual a participação do governo? Burocratiza ou facilita?

ANEXO B – Entrevistas

Legenda:

A - André Cytryn

E - Entrevistado

B.1 Lucimar Dantas

A: A minha pesquisa é sobre empreendedorismo no Brasil, mais especificamente como surgem as ideias e as oportunidades e como os empreendedores concretizam isso. O que faz com que tecnologias/ inovações disruptiva em TI surjam no mercado brasileiro? Como as oportunidades são exploradas?

E: Eu acho que o seu recorte de TI vai interferir um pouco na minha resposta. As pessoas percebem oportunidade e veem a inovação como um meio para se apropriar de alguma oportunidade a partir de algum problema que ela identificou. Quando você tem uma questão com um conteúdo tecnológico muito forte é mais provável que você venha a ver essa identificação de oportunidade de alguém que esteja imbuído naquele ambiente onde acontece o problema. Se for algum problema tecnológico, alguém que não tenha a expertise técnica vai conseguir identificar aquele problema. Eu acho que uma fonte muito relevante é essa questão de você viver o problema, sentir na pele. Claro que você pode ter algum insight, você pode fazer uma viagem no exterior e ver uma solução, você pode se deparar com a solução, aí é ao contrário, você não vê o problema, mas vê uma solução e identifica que em determinado ambiente aquele problema existe.

A: Então você acha que a pessoa vê mais por um problema e daí identifica essa oportunidade?

E: Eu acho.

A: Mas aí o passo de explorar é um segundo momento? O que que faz com que a pessoa explore depois de ter identificado?

E: Aí tem uma questão da pessoa ter o domínio da competência técnica para explorar aquilo, porque eu vejo um monte de oportunidade por aí, mas nem todas são para mim. Tem uma questão do risco, da pessoa estar a fim de correr o risco, tem uma questão de você ter pouco a perder ou ter muito a

perder e o risco ficar alto demais para você. Tem um pouco do momento de vida do empreendedor aonde ele se permita a correr esse risco. É mais fácil você encontrar um empreendedor mais jovem e disposto ou então um empreendedor mais maduro e está com a questão financeira mais equacionada e é mais resiliente. Acho que é uma questão da pessoa estar consciente de que ela tem as competências necessárias, de estar em um momento correto, porque aí dá essa coragem, essa aptidão por empreender. Eu vejo claramente nos últimos anos uma vontade por empreender e aí eu estou falando de TI mesmo. A gente vê aqui na universidade um movimento muito forte de alunos inclinados para temática do empreendedorismo inovador. No ano passado, um grupo da universidade (UFRJ) ligado à agência de inovação começou um mapeamento dos grupos empreendedores de alunos ligados à temática do empreendedorismo. Antes desse levantamento eu tinha conhecimento das empresas juniores, eram 15, 20 grupos na universidade. Fizeram o primeiro mapeamento, identificaram 300 grupos, continuaram pesquisando e chegaram a quase mil. E aí pararam. Então tem um fenômeno acontecendo dos alunos interessados com a questão da inovação do empreendedorismo. Isso vai se desdobrar em start ups, não tenha a menor dúvida, porque existe um fenômeno dessas empresas juniores que dificilmente eles se aculturam numa organização grande. Em geral ele empreende, porque em determinado momento ele foi protagonista de um movimento e ele não vai suportar ser estagiário numa grande corporação. Então esses 900 grupos vão ter impacto na questão do empreender, porque esse cara se sentiu dono em um determinado período.

A: Mas aí você acha que nesse caso específico é uma questão mais de grupo ou individual? Você acha que teve um indivíduo que de repente percebeu a oportunidade e as habilidades e montou o time?

E: Sim, eu acho que é por aí. Alguém em um determinado momento percebeu que poderia fazer e conquistou os outros. Mas tem uma visão compartilhada.

A: Então o networking dessa pessoa também tem um papel importante nisso que é identificar quem é que pode somar o time...

E: Sim, claro.

A: A sua visão que você percebeu aqui dentro da faculdade, mas você acha que isso acontece fora também?

E: Empreender ficou bacana nos últimos anos. Todos esses movimentos de start ups, meet ups, isso tornou...

A: O que empoderou isso foi as pessoas perceberem que elas são capazes de fazer, que tem muita oportunidade e a tecnologia está permitindo.

E: Acho que tem uma questão geracional também, tem uma geração que

não se enquadrar muito bem no papel de empregado e a pessoa vai querer empreender como uma forma de rechaçar o enquadramento. Tem muitas questões de fundo para explicar esse fenômeno, mas é fato que tem algo acontecendo.

A: Você acha que tem algum papel importante do governo nesse caso?

E: Sim, o governo pode ter ações de incentivo. Por exemplo, para você entender a universidade com o governo, porque ela é pública, eu acho que tem ações que a universidade pode tomar para estimular.

A: Mas atualmente não tem nenhum incentivo pequeno?

E: Pequeno sim. Hoje a coisa está emergindo espontaneamente. Eu acho que o governo pode sim facilitar, alavancar, mas eu acho que a ausência do governo não vai impossibilitar que isso tudo aconteça.

A: Falando um pouco mais específico de cada oportunidade ou inovação, qual é a importância que você vê...

E: Tem um outro ponto que eu acabei não falando que é das condições. Eu acho que empreender também é se empregar. Essa é uma dimensão que a gente geralmente pensa: “empreendedor é aquele cara que vai gerar trabalho”, mas ele tem uma dimensão dele que é o auto emprego, muito empreendedor de tecnologia, desse cara que não se enquadra no emprego padrão, formal, quer ter uma qualidade, um estilo de vida. Então o empreender acaba sendo uma ocupação funcional, melhor do que empregar. Essa é uma variável. Quando você descobre que você pode se ocupar também com o empreender. Também esse empreendedor que a gente geralmente tem muito no imaginário, aquele empreendedor que emprega 300 pessoas, esse é uma das possibilidades.

A: O que eu estou estudando tem muito a ver com isso, porque ou você empreende porque efetivamente vê uma oportunidade e quer correr atrás ou por circunstâncias do mercado, questões externas em que você se vê obrigado a ser autônomo e fazer uma coisa própria. Não necessariamente porque você tinha aptidão e teve que criar. Falando um pouquinho da start up em si, quais as capacidades que você acha que tem que ter: técnicas, humanas, financeiras? O que que você acha que é extremamente necessário ou o que não é e dá para conquistar?

E: Eu acho que tem que ter uma habilidade técnica. Às vezes eu vejo muitas start ups nesses programas e eventos e a gente vê um monte de gente cheio de ideia em que o cara não detém a tecnologia aí aquilo é só uma ideia. Ele nunca vai conseguir se apropriar daquele negócio, está na mão de um terceiro. Ele pode ser até apresentar o pioneirismo daquela coisa, mas vai chegar alguém que vai comer ele com farinha, porque ele não tem a apropriação. Então na questão do domínio tecnológico, não é que ele tem que ser um PhD no negócio, mas ele tem que ter minimamente competências na tecnologia que ele está querendo

se meter. Eu acho que ele tem que ter a questão da visão de mercado. Em geral, o cara da tecnologia é muito míope, ele não consegue ver o mercado. Então é até contraditório isso que eu estou falando, porque o cara tem que ter competência técnica, mas ele tem que ter a lente para olhar o mercado.

A: Mas isso dá para desenvolver?

E: Sim. É difícil, não é trivial, porque quando você vai para uma área onde a competência técnica é muito relevante a pessoa precisa de muito tempo de estrada para conseguir ter domínio daquela tecnologia e aí o efeito colateral desse negócio é que o cara fica muito fechado, meio míope. Então é possível desenvolver mas não é uma coisa tão fácil como parece.

A: Como um time fica mais fácil?

E: Exatamente. Para uma start up tem que ter um time complementar, porque o cara não vai dar conta de tudo. As empresas que já nascem com esse time se desenvolvem com muito mais facilidade. Alguma habilidade em gestão...

A: Dentro dessas capacidades que o time pode desenvolver, o que você acha que é, colocando em uma ordem de importância para explorar essa oportunidade: a ideia, o time, o desenvolvimento, o timing, de repente você tem um funding, ...? Não estamos falando de sucesso.

E: Eu acho que o primeiro passo é entender um problema real de mercado, porque às vezes o cara vem com a tecnologia sem olhar o mercado. Então, dessa perspectiva, é mergulhar no mercado, entender se realmente aquilo tudo que ele está trazendo como premissa se sustenta ao longo do tempo e é verdade.

A: Então isso seria mais ou menos o timing do mercado?

E: É. E aí pode ser o timing... tem muitas coisas que podem influenciar isso. Por exemplo, o problema pode ser marginal para aquele mercado, você vai fazer uma mudança tão grande na estrutura de negócio de alguém que o problema é marginal e a pessoa prefere conviver com aquele problema. Então não é exatamente timing, mas um pouco do apetite do mercado para absorver aquilo.

A: Continuando nessa linha, qual a importância que você acha que tem dos concorrentes que já estão bem estabelecidos e são grandes?

E: Eu vou separar os concorrentes que já são grandes dos que já estão estabelecidos. Muitas vezes os concorrentes que já estão estabelecidos se provam grandes aliados, porque eles comprovam que aquela hipótese está validada. Então eles têm um papel bastante relevante, você não precisa ter um trabalho de missionário, de disseminar aquela inovação, alguém já fez esse trabalho por você. O cara que é muito grande, aí o negócio pode se complicar se o seu cliente é uma outra empresa por exemplo. Então, você novo, ninguém te conhece, vai

se apresentar para o mercado e vai ter uma barreira gigante, porque o mercado já está estabelecido com grandes players. Então acho que pode ser um abacaxi principalmente se o seu negócio for B to B. Se for B to C que tem um modelo de receita que não é tão dispendioso isso é mais fácil de se tratar.

A: É assim que surgem os pequenos que quebram os grandes. Eles pegam uma fatia de mercado que de repente os grandes estão negligenciando. Então, eu acho que falta só a sua opinião sobre as fontes de financiamento. Como você vê o timing disso e como é no mercado brasileiro, se tem os anjos ou os venture capital...?

E: Isso é um problema no Brasil. A gente não tem um mercado de capital maduro. Eu vejo aqui na incubadora com muita frequência. Primeiro que esse empreendedor de tecnologia muitas vezes tem um networking muito fraco, tirando algumas exceções que a pessoa vem com algum lastro de família. No aspecto geral, o networking dele é de um par! Ele vai conhecer alguém para fazer aquilo igual a ele, é um colega dele que resolve empreender. Esse é um ponto. Serviços de networking para o empreendedor de tecnologia é uma coisa de altíssimo valor. Então esse empreendedor não vem com esse networking do capital para acessar o anjo, não vem de fábrica e as ações dos anjos aqui é tudo muito tímido, no território do pessoal, não tem grupos estruturados, o anjo investe no filho do amigo. Vem do networking pessoal. Esse é um ponto que precisa de muito amadurecimento. A maturidade desse mercado de capital é fundamental. Não precisa ter crowdfunding de 30 mil reais para o cara fazer o protótipo. Esse é um ponto que nos distingue muito dos mercados que tem esse ecossistema de capital. Os fundos... qual o modelo do fundo? O fundo tem alguns milhões, ele quer otimizar a carteira dele, quer fazer poucos investimentos, porque quanto mais investimentos ele fizer maior é o custo administrativo operacional dele. Se ele tem 100 milhões ele quer dividir isso em 20 para operar e acompanhar 20 negócios. O empreendedor que vai buscar o capital de risco não precisa dos 5 ou 10 milhões, ele precisa de 500 mil ou 1 milhão, mas para negociar com esse cara ele tem que dar uma roupagem no negócio dele que aí tem muita ficção. Precisa ter esse ecossistema mais vivo. Um ponto a ser desenvolvido é grupo de anjos.

B.2 Paulo Cezar Andrade

A: Na sua visão PC, como você acha que surgem as oportunidades? Como as pessoas aproveitam? Quem são essas pessoas?

E: Olha, basicamente, o que acontece aqui no Brasil. Nós vivemos uma época de empreendedorismo por oportunidade, foi a época de 2011-2012 que

o Brasil estava em voga, as coisas estavam acontecendo, saiu na revista *Economist*, foi quando a gente ganhou as Olimpíadas. A gente estava bem, o Cristo era o *rocked* do *The Economist*, saiu na capa. Então houve um boom de empreendedorismo por oportunidade bem grande e que realmente isso vem mudando. Esse foi um turning point para esse empreendedorismo no Brasil. A partir de 2014-15, quando veio a recessão, com o nível de desemprego que era de 7,5%, deve estar em 12% agora. Com o crescimento do desemprego, e isso acontece naturalmente, não temos emprego para todo mundo então esses caras tem que empreender. Nós estamos falando, no Rio de Janeiro, 99% são micro e pequenas empresas. Não sei quantos são de MEI, mas acho que MEI é uma parcela grande desse empresariado por necessidade.

A: Mas dessas pessoas que vão pela oportunidade e que viram que podia fazer algo interessante. Por que isso despertou nessas pessoas? Alguma habilidade específica? Viram o mercado e foram atrás?

E: Na verdade o empreendedorismo por oportunidade, ele trabalha mais classe C+ e B e classe A. São os empreendedores por oportunidade, pois são os que tem o que arriscar. Uma galera de 25 a 35 anos. Mas a tecnologia trouxe essa oportunidade mais a finco. Por exemplo, você tem hoje as blogueiras, são empreendedoras. Através de uma paixão delas, estão fazendo negócios. Você tem os youtubers. Tem os Ubers (Youbers), são aqueles que saem pra empreender com Uber. Compra 4 carros, botam 3 pra trabalhar e ele trabalha em um. De uma certa forma o cara está empreendendo. O Uber, se você pensar, o motorista é que nem um taxista, é um empreendedor.

A: Continuando nessa galera que empreende por oportunidade. Em que nível você acha que influencia um networking preparado já pra isso?

E: Sem sombra de dúvida que é importante. Mas é aquilo que a gente conversa sempre, quando você vai desenvolver alguma coisa, o seu senso de oportunidade está no seu segmento de cliente. Os que não veem isso, dão com os burros n'água. Vai botar dinheiro na frente, na verdade o empreender é você colocar clientes na frente. Se você for falar de uma doceira. Não vou começar a fazer bolo e vem quem quer. Vou começar a saber quem quer que eu faça bolo, aí vou fazer bolos a pedido. Então vou encontrar o cliente primeiro, depois eu vou produzir.

A: Quando você já está um pouco envolvido. Quais são as capacidades necessárias pra dar esse primeiro empurrão. Técnicas, humanas, financeiras?

E: Não. Primeiro, paixão. O cara tem que ser apaixonado e querer muito aquele negócio. Segundo, resiliência. Dificuldade você vai encontrar em qualquer ramo. Se você abrir uma banca de jornal, ou um carrinho de pipoca, até ter uma empresa de ônibus. Problema você vai ter sempre. Problema pra

abrir negócio, que é um custo alto se não for MEI. Está melhorando, agilizando. Agora em 3 meses você abre uma empresa. No MEI você abre no mesmo dia. Mas mesmo assim, melhora pra você abrir mas demora pra você fechar.

A: Se você fosse priorizar quais são os componentes mais importantes para se explorar uma oportunidade, dentro de: ideia, time, timing, investimento, mercado, o que é mais importante?

E: Você tendo paixão e resiliência, isso já é um grande passo pra você fazer o negócio acontecer. Porque você primeiro vai procurar mercado, e não custa dinheiro pra procurar. Haja vista que, se você quer desenvolver um chip de localização que vai ser implantado no braço das pessoas. Precisa de dinheiro, claro, pra produzir o chip. Se eu for apaixonado, eu apaixono os outros, e os outros correm junto comigo. Se precisar de dinheiro, tem o crowdfunding, família, amigos. E sempre tem os 3 F's: Family, friends and fools. Você tendo paixão e tendo resiliência, você que consegue equipe e consegue desenvolver. Dinheiro não é o mais importante, dinheiro aparece em algum momento. Sempre digo que: se eu consigo encontrar uma dor do mercado que eu estou resolvendo, eu tenho um negócio. Vamos dizer, brownie do Luiz. Ele começou em casa, fazendo brownie de uma receita da avó. Aquilo foi ganhando pé. Ele é apaixonado pelo negócio dele e tinha uma resiliência fantástica. O resto ele foi encontrando mais mercado. Quando ele viu que não conseguia mais fazer isso em casa, ele já tinha dinheiro suficiente para alugar um negócio porque ele tinha pedidos recorrentes. Então ele encontrou um nicho no mercado. A mesma coisa aconteceu com os Brigadeiro Gourmet. E a coisa foi crescendo, agora tem pipoca gourmet, cookies. Uma série de negócios que são totalmente diferentes, perfeito, mas vai encontrar seu nicho de mercado antes de começar a fazer o negócio. Porque se você colocar o dinheiro na frente, não vai. Você não começa a gastar pra poder vender, você vende pra poder gastar. Eu vi uma vez o livro quem mexeu no meu queijo. Quando todo mundo está comprando está na hora de você vender, e o inverso também.

A: Queria saber mais especificamente da parte tecnológica, como isso fomenta a inovação aqui no Brasil. Você vê isso acontecendo?

E: Vejo. Eu só acho que a gente ainda é muito imaturo como ecossistema de inovação, de disrupção. A gente é muito imaturo com os empreendedores, que o empreendedor na verdade, tudo que vem é muito copycat, alguém vê um negócio lá fora e vai tropicalizar pra cá. Então a gente é imaturo tanto a nível de empreendedor quanto a nível de investidor também. Um investidor aqui ele está habituado a não investir em ideias, mas sim em negócios que tem um payback pra ele. Não é que vão dar payback pra ele, que ele trabalhando pode

virar um grande lance. Estão acostumados a investir já pensando em retorno, fluxo de caixa descontado. Eles não pensam na ideia ou no desenvolvimento dela ou na equipa para desenvolvê-la.

A: Muito se fala lá de fora que concorrência é uma coisa boa, ter que se juntar para alavancar o mercado como um todo. Você acha que aqui no Brasil as pessoas fazer isso, encaram concorrência como competição/ameaça ou como amigo?

E: Eu particularmente acho que ainda existe um lance de ameaça muito grande, mas isso é meio achômetro. Ainda o sistema de colaboração ele não existe muito. Por exemplo, os polos gastronômicos que nós temos, polo Lido, Botafogo. Ele podem se organizar para comprar insumos juntos, comprar produtos juntos. Se as padarias compram fermento juntos, ela consegue reduzir o preço do fermento e ela vai ter mais margem de manobra e isso não é muito utilizado. Não tem um sentido colaborativo ou de associativismo muito forte, o brasileiro ele tem um perfil de sempre olhar o que o governo pode fazer por ele e não o inverso. Então sempre está na passividade e não na pró atividade. Não se juntam com outros pra ganhar força e mercado. Se ele ganha 10% de um mercado de 10mi e tem 10 que ganham 10

A: Como você enxerga os fundos, anjos, VC?

E: Existe uma imaturidade, se você vai para capital semente, você vai encontrar investimentos feitos pelo governo como MG fez com o Seed, como o Rio com Startup Rio, ou você tem investimentos em pesquisa como a Fapesp e Faperj fazem para pesquisadores, mas que não necessariamente se traduzem em produtos. Então com relação a capital semente você vê pouco, está trabalhando nos F's mesmo e está trabalhando com programas de governo ou fundos de amparo a pesquisas. Quando você vai pra nível de negócio que é um nível de Venture capital, que são investimentos acima de 500 mil. Acima de Venture Capital é Private Equity, são fundos de Private que existem. Você vê Vc, empresas abrindo Corporate Ventures, pra que? Pra investir em inovação eles sabendo que P&D é muito caro pra eles. Mas eles não dizem quais são as necessidades deles, ele procuram. Eles vão no mercado ver e tem alguma ideia que atenda alguma necessidade deles e que eles podem adquirir. Da mesma forma que o Corporate Venture fica guardadinho lá com eles, isso é uma imaturidade, no meu ponto de vista, igual do empreendedor. Que em vez de trabalhar sobre as necessidades e problemas reais, fica procurando encontrar problema e trabalhando com que? O problema maior que o RJ tem, serviços. Aí ele vai atender a uma carência de serviços. Então fica meio no glamour de ser startupeiro, pensando em si.

A: Seguindo nessa linha, para a parte do governo. Qual a participação do

governo? A gente vê as iniciativas, o governo tentando mas a gente não sabe se ajuda mais ou se atrapalha.

E: Eu tenho uma posição com relação ao governo bem clara, o governo não tem que entrar botando dinheiro em nada. O governo tem que entrar fazendo políticas públicas que facilite. Se eu estou desenvolvendo um aplicativo Uber no RJ, eles tem que facilitar a minha entrada para eu ganhar mercado, pois eles vão ganhar INSS. Se eu sou um cara que facilito o transporte de cargas e comercialização, tem que ter políticas públicas que facilite essa comercialização. Se eu consigo fazer mais, vem mais ICMS. Se eu pago ICMS, vai mais dinheiro para o governo. Então o governo tem que se preocupar com políticas públicas, em prol do negócio e da população.

A: Essas iniciativas que você vê do governo tipo Startup Brasil, Rio, Seed. Você acha que é uma tentativa de alavancar?

E: É natural, os EUA também tem um programa desses de inovação. Mas você tem que motivar empresas privadas a entrarem nesse programa. E não colocar o dinheiro do contribuinte para novos negócios. O Startup Rio o que ele tem de melhor? É o dinheiro? Ou é todo o esquema que ele fez de educação? Eu acho que é a educação e o networking que ele gera. O Startup Brasil, o que ele faz? Ele bota os negócios dentro de aceleradoras. Ele não precisava entrar com dinheiro. Se o negócio for bom, as aceleradoras pegam. Ele pode dizer o seguinte: olha, você vai ter um incentivo pra isso, mas não vou colocar dinheiro, vou te dar isenção por um ano. Não é como o governo do Rio faz. Que é isentar uma porrada de empresa durante ano para instalarem fábricas no Rio de Janeiro, para aumentar a capacidade produção e diminuir a falta de emprego. O governo vive de imposto, então ele tem que balancear o que ele gasta com o que ele recebe. Deveria dar zero a zero, só que a máquina do estado é extremamente parruda. Contanto com dinheiro que não tem. O Rio tem um problema sério, fora está a 1h de SP, ele foi capital. Então há um ranço político muito forte, o governo pesa mais do que o privado. O nosso território não é tão grande assim.

A: Mas você acha que isso chega a atrapalhar o ecossistema como um todo? A gente não consegue desenvolver uma comunidade?

E: Se você perguntar pras pessoas o que elas querem, elas normalmente querem segurança através de recursos públicos: quero fazer concurso. Aí quando você está em vacas gordas, o governo tem dinheiro. Se ele tem dinheiro, ele aumenta e infla a máquina. Quando o resto que apoia essa máquina, tem problema, ele não consegue diminuir. E aí não pode demitir, não são CLT. Nos EUA os estados contribuem pra União, no Brasil a União contribui para os Estados. Por isso é Estados Unidos. Aqui é ao contrário. O que é um estado?

É a população organizada politicamente. Aqui o estado já existia. Não foi a população que se organizou politicamente para organizar o estado. O estado que disse que seria assim e a população aceitou. Se você olhar a história, a gente vê que você ser empregado nos EUA, você pode ser mandado embora a qualquer momento e o estado não deve nada. Não quer dizer que seja fantástico. Alguma coisa você tem que criar de condição pra população se você não tem um país como os EUA, mas isso tem que ter muito investimento em educação, só assim você vai mudar a população. Dizem que a política é a arte do possível, você faz o possível para conseguir alguma coisa. Da forma que eu penso, os empreendedores por oportunidade é que vão mudar esse país. Porque está vindo uma nova economia, a colaborativa, consciente. Estamos falando de sistemas circulares de aproveitamento, sistema B que é a empresa justa. Uma economia compartilhada e tudo isso vai modificar. Se você for olhar o desenvolvimento dos países, a gente está indo certinho como as grandes nações se desenvolveram. O que foi o Japão? Estava destruída após Segunda Guerra? Com educação e resiliência. Eles começaram a copiar as coisas. A tecnologia dele era copiada, mas não simplesmente copiada e vendida. Eles copiavam, adaptavam e melhoravam para poder vender. E hoje é uma nação extremamente inovadora. Alemanha a mesma coisa. Estava destruída e se reinventaram. Agora EUA, tinham dinheiro pra caramba e compraram todas as cabeças de todas as partes do mundo, indiano, alemão, japonês... outro dia vi uma reportagem que dizia o seguinte se você tirar todas as cabeças importantes que foram importadas, iriam sobrar os americanos que trabalham em coisas básicas. Então não é o americano que mudou o país, mas sim as cabeças que foram para lá. São as revoluções que a gente vê na história. A gente está vendo um boom na China. Por causa da China? Não, porque as fábricas estão indo pra China. E não é porque a China é boa e tinha políticas públicas, mas sim porque a mão de obra é a mais barata. O país tem que facilitar. Não sei agora com o Trump, mas os EUA estavam facilitando visto para startupeiro. Justamente para que sejam desenvolvidos negócios lá e serem vendidos pra cá. O Waze é israelense, desenvolvido lá e comprado por uma empresa dos EUA.

B.3 Sylvestre Mergulhão

A: Minha pesquisa é como que as empresas de tecnologia e inovação ou mais comumente como a gente chama agora startup, como essas empresas em TI surgem no mercado brasileiro? Como você acha que isso acontece em termos de oportunidade, como você vê esse empreendedor, esse cara que olha para uma oportunidade e decide fazer alguma coisa no mercado brasileiro?

E: Normalmente é por necessidade. A necessidade é o que chama. No caso da HE: labs eu tinha 2 necessidades: a primeira era trabalhar com uma tecnologia que eu achasse foda. Naquela época, em 2010, o mercado ainda era muito forte em JAVA, não que hoje não seja, mas naquela época ainda era muito mais. Praticamente as grandes oportunidades que tinham era para trabalhar com JAVA. Depois .net ganhou um pouco mais de mercado, mas o principal era JAVA. E no mercado segundo era PHP e depois o resto. Nessas tecnologias todas eu achava tudo uma merda. Já trabalhava com rails há um tempo, desde 2006.

A: Você chegou a trabalhar com o Tapajós?

E: Sim, bastante tempo. 1 ano na Improve It e depois mais 1 ano e meio no Rede Parede. Nessa época eu já era rails. Mas esse problema eu já tinha resolvido porque eu já tinha saído do mercado de JAVA e PHP e estava trabalhando com rails. E outro lado era assim, eu queria uma empresa que eu achasse maneira trabalhar. O que eu estava fazendo na época era trabalhar com os EUA. Era uma empresa legal, mas eu já queria novos desafios, porque toda a parte técnica que eu tinha de desafio lá já tinha resolvido. Eu não tinha um grande próximo passo. E aí no meio do burburinho do Hora Extra, da galera toda falando de agilidade, no sentido...

A: Fala um pouquinho mais do HExtra, como surgiu e como que tomou esse rumo e como surgiu essa oportunidade de vocês criarem essa empresa?

E: O Hora Extra é legal falar porque ele tem a ver com a história da HE: labs. O Hora Extra surgiu de um encontro despretenso de amigos que saíam depois do trabalho para beber uma cerveja, aí um amigo foi chamando o outro e todas as pessoas com um desejo semelhante, querendo trabalhar com tecnologia boa, em um ambiente legal, com uma cultura de empresa legal e metodologia de software que funciona, aí tem a ver com essa parte da agilidade, Então, o pessoal estava falando de scrum, xp, essas coisas, e aquilo ali virou um caldeirão, porque praticamente todo mundo ou estava empregado em empresa de tradicionais ou já estava um ou outro trabalhando para fora e todo mundo sedento para fazer alguma coisa diferente. E foi aí o motim que virou HE: labs. E aí foi juntar isso tudo, tecnologia foda, com processo foda em um ambiente bom de se trabalhar.

A: Isso daí montou a vontade de vocês, mas que oportunidade que vocês viram para poder dar o ponta pé nisso? Teve mais alguma coisa? Vocês queriam fazer algo foda, uma tecnologia nova, mas se não tiver nada para fazer, não adianta. O que oportunizou isso?

E: No caso da tecnologia especificamente a gente nunca se posicionou na HE: labs como uma startup, nós somos uma prestadora de serviço. Então esse

termo a gente não utiliza aqui para gente e não se classifica como uma. Então a gente tem todo um ambiente maneiro, não só o físico, mas também o digital, principalmente depois que a gente remotizou de fato. Esse escritório físico que a gente está agora é só um reflexo do que a gente é digitalmente, mas o digital hoje vem antes. Então naquele momento a gente via que se as empresas que já existiam na época, que trabalhavam com aquele jeito antiquado, entregando devagar e tal, conseguiam ter clientes, por que que a gente eventualmente não conseguiria, sendo mais ágil, entregando com tecnologia melhor e estando já na crista da onda?

A: Qualquer tipo de serviço digital?

E: É, digital. A gente começou trabalhando web e coisas do gênero, mas hoje o mundo é pequeno até, a gente trabalha com web, mobile, dispositivos físicos integração com coisas de bluetooth, de dispositivo médico, bracelete de sensor de movimento, tem coisas ainda que a gente pode vir fazer, realidade aumentada a gente não fez ainda, mas uma hora vai chegar...

A: Inteligência artificial... vocês têm até um bot, né?

E: Tem um bot básico que faz umas brincadeiras. Isso tudo vai chegar. Mas então o mercado brasileiro tem uma demanda reprimida muito grande, porque você tem não muitos players no mercado fazendo um serviço direito, então as empresas acabam contratando software e tem uma experiência ruim, aí contrata outro e tem uma experiência ruim, contrata o terceiro e tem uma experiência ruim, na quarta ele não contrata mais. Por conta disso tem uma demanda reprimida muito forte. Quando a gente chegou e começou a fazer o nosso nome e mostrar que dá para fazer diferente, entregar rápido, que dá para fazer um software que realmente atende o objetivo e tal, aí a gente começou a deslançar. Então a gente entrou nesse gap, nesse buraco, nesse vazio.

A: Saindo um pouco da HE, do que você vê... Vocês são uma empresa de tecnologia, soluções digitais, mas vocês acabam vendo de tudo um pouco e eventualmente startups que querem vir e começar a construir negócio com vocês. O que que você vê dessas pessoas, elas têm uma oportunidade já explorada, mapeada e aí estão em usca de começar a fazer alguma coisa ou já é algo mais concreto, o que que vocês tem visto do mercado? Porque vocês não atendem só Rio, deve ter gente de fora...

E: É a gente atende world wild, tem clientes em vários lugares do mundo e no Brasil está espalhado.

A: Mas no brasileira, porque eu não posso sair muito desse foco. Da galera brasileira você tem visto que a galera tem procurado oportunidade, você acha que são mais tentativas de criar uma startup ou são coisas mais concretas que já estão estabelecidas e de repente só quer um up grade tecnológico.

E: Posso falar do mercado e da HE: labs que são casos ligeiramente diferentes. No caso do mercado quem está criando startups hoje, quem está fundando pequenas empresas ou tem ideias, rola aquela curva de mortalidade. O cara criou um projeto, não tem nem CNPJ ainda, a empresa nasce e morre antes de o cara ter o CNPJ. É a maior quantidade. Alguns duram 1 ano operando, outros duram 2 anos e aí vão sobrando lá no final cada vez um percentual menor que continua. Então, eu vejo uma quantidade muito grande de gente começando, mas eu ainda não estou vendo uma quantidade relevante de gente continuando.

A: Por que não deu certo?

E: Porque não deu certo e aí eventualmente desiste e volta para o mercado normal. E eu acho que é legal as pessoas continuarem tentando de diversas formas, até porque você pode fundar empresas e continuar empregado até que você consiga eventualmente se desempregar, mas é um esforço colossal.

A: Aproveitando isso então, você vê muita gente que falhou e tenta de novo ou a pessoa falhou, viu que não era para ela e volta para o mercado? O que você acha que acontece mais?

E: Eu acho que é a pessoa desistir e voltar para o mercado. Mas aí é o meu feeling, um “achômetro”. Vi muito acontecer de juntar 3 amigos, tinha uma grana ali, queriam tentar fazer alguma coisa com aquela grana, tinham uma ideia e aí se juntaram para executar e na hora de executar o buraco era mais embaixo, precisava demais dinheiro ou qualquer coisa do gênero e aí abandonou.

A: Da HE: labs o que que você vê?

E: Em termos de HE: labs é um pouco diferente porque a gente começou com o mercado de startups, atendendo ao mercado de startups, que foi o que fez a gente crescer ao longo dos anos, mas cada vez mais a gente tem trocado para clientes enterprise.

A: Mas aí vocês estão aquela de meio que vocês escolhem? Vai chegando a demanda e vocês vão escolhendo?

E: Sim. Quando o cara tem pouca verba, que normalmente é o cara que está fundando empresa, ele tem que tentar ao máximo andar com as próprias pernas do que contratar um serviço de terceiro. Então se ele conseguir ao máximo andar com as próprias pernas melhor, ele vai ter um tempo de vida maior. Então se ele conseguir um programador para ser sócio dele, isso facilita a vida do cara porque ele precisava investir menos dinheiro terceirizando serviço porque custa muito caro para uma empresa pequena.

A: Agora você falando parece meio paradoxal mesmo.

E: É sim.

A: O cara que está no início pode até ter dinheiro, mas o ideal é que ele use isso para tentar conseguir de alguma maneira prolongar isso que ele tem ao máximo e aí se ele vem e contrata a HE já não faz muito sentido, por mais que ele esteja dando um ponta pé tecnológico ele pode estar gastando um dinheiro que pode matar ele lá na frente.

E: Exato.

A: Mas aí foi essa percepção que vocês viram? Não faz sentido atender startups porque a demanda inexistente? Não vai ter gente com dinheiro querendo fazer.

E: Faz sentido, mas depende. A gente fez um mega braistorm recentemente e a gente classificou o eventual empreendedor de startup, pessoa física, que tem pouco dinheiro como o alcoólatra, porque ele está lá bebendo da cachaça dele que é a fundação da empresa e a gente está enfiando mais álcool nele só que uma hora ele fica bêbado demais. Mas isso foi uma coisa interna que a gente fez só para conseguir identificar essas personas que são nossos clientes e alguns a gente pensou “não faz sentido atender esse público”. O que faria sentido para gente atender a um público como esse é fazer o que a gente acabava fazendo na época do Startupdev que é praticamente dar uma consultoria gratuita sobre o que ele precisa fazer para o business dele começar. E aí saber se ele está em um timing certo ou não de nos contratar.

A: Mas aí tem que ver se faz sentido para o negócio de vocês, porque tem tanta demanda que senão vocês iam trabalhar de graça o tempo inteiro.

E: Exato. Isso seria uma coisa social que a gente poderia fazer para ajudar as pessoas.

A: Mas essa demanda existe?

E: Sim.

A: Então vocês só estão procurando não atender mais porque não faz mais sentido para vocês e vocês conseguiram mudar o foco para questão enterprise que é a galera que já tem um piso forte.

E: Isso. E o pessoal está querendo investir em inovação, eles já nos buscam por conta de inovação. Tem empresas que a gente é praticamente o braço de inovação tecnológica. Só para complementar, tiveram vários empreendedores desses individuais que tinham características diferentes dessa que eu comentei. Tiveram alguns que realmente fizeram projeto com a gente, rodaram 2, 3 meses com a gente, investiram realmente do próprio bolso, gastaram uma grana porque é uma pessoa física, mas que tocaram para frente mesmo. Nesse período os caras trataram de contratar gente internamente, colocaram para rodar, fez com a gente todo aquele bootstrap, saiu e rodou e funcionou. Também tem esse caso.

A: Mas aí do seu entendimento, obvio que sucesso é subjetivo e eu não quero entrar nesse mérito, mas você acha que continuou indo para frente, teve esse mini sucesso, por causa do empreendedor e as habilidades dele ou porque era um mercado bom, uma demanda que ele estava atendendo ou era uma oportunidade boa?

E: Normalmente as habilidades do empreendedor.

A: Então é o cara saber tocar para frente independente se a ideia...

E: Mas o saber tocar para frente já envolveu a escolha do mercado dele. Ele não escolheu um mercado aleatório, ele escolheu um mercado específico que ele dominava, conhecia plenamente e sabia que havia uma demanda reprimida que ele poderia atender. Então ele já conhecia o mercado. E a gente também tem caso de empreendedor que também é self funded, mas que também já tinha uma experiência grande no mercado em que ele atuava e ele conseguiu investimento privado e com uma decisão estratégica dele, ele terceiriza tecnologia para gente. A gente tem 2 clientes hoje que são esse caso. É gente com dinheiro próprio mais algum nível de investimento privado que fez com a gente, fez rodar com a gente e continua com a gente há 3, 4 anos.

A: Mas aí, sem querer entrar muito em detalhe no negócio de vocês, mas ele paga uma mensalidade e vai passando tudo para vocês ou ele vem sob demanda?

E: É quase uma mensalidade, não é sob demanda não, é contínuo mesmo.

A: É como se vocês fizessem parte...

E: Da empresa, do time tecnológico dele. Exatamente. E aí ele conseguiu fazer bootstrap, conseguiu fazer a empresa dele dar dinheiro e ele nos paga hoje com provento que ele já tira da empresa, ele não está mais em um momento de investimento. Ele já conseguiu virar e fazer o negócio dar lucro, ele saiu dessa fase investimento.

A: Só para voltar um pouquinho nesse ponto, você acabou falando desses empreendedores específicos, você acha que o mais importante para explorar essas oportunidades é então o time, o investimento que o cara tem, o mercado, a ideia, o timing da execução? Se fosse colocar em uma ordem o que você acha que é mais importante e o que você acha que não é importante?

E: O mais importante é um tópico que eu comentei que é o cara ter profundo conhecimento do mercado que ele está entrando. Isso é um dos mais importantes, um dos mais relevantes.

A: Vai misturar um pouquinho o cara ter o conhecimento do mercado com a habilidade que ele provavelmente já possui nesse mercado e o estudo do mercado?

E: É. Se você vai trabalhar na área de Fintec hoje é a coisa da moda,

se você vai trabalhar com alguma coisa de finanças e tecnologia, isso é um mercado muito amplo por si só, você tem que conhecer profundamente. Então, por exemplo, se você vai trabalhar fazer um Nubank da vida, vai trabalhar no mercado de cartão de crédito, se você não for uma pessoa que está no mercado há 20 anos você não vai saber o que você está fazendo. Se você vai trabalhar no mercado de seguro, qualquer que seja, se você não estiver no mercado há quase 15, 20 anos você não vai saber o que está fazendo. Telecomunicações, mesma coisa. Medicina, mesma coisa. Você pode não ser médico, mas você tem que estar naquele mercado há muito tempo, entendendo muito bem o que se passa naquele mercado. Então, esse é o primeiro e mais relevante. E o segundo é a sua própria capacitação como administrador que é uma dificuldade para as pessoas que são da área técnica.

A: Mas isso você acha que o time tecnológico tem que ter ou basta uma pessoa, o CEO provavelmente, ter uma capacidade administrativa para poder colocar tudo junto e levar para frente?

E: Nas primeiras fases o dono, CEO, chame como queira, ele faz tudo. Ele acaba tendo que fazer tudo.

A: Mas se ele não tiver, basta ele chamar alguém?

E: Sim. Principalmente nessa parte administrativa. O mais interessante para o CEO é ser um vendedor nato. Mais importante do saber administrar é ele ser um vendedor, mas se ele não souber administrar ele não vai chegar mais na frente. E a burocracia brasileira é enorme então se o cara não tenta entender minimamente o buraco que ele está se metendo ele tende a se enrolar juridicamente, fiscalmente...

A: Com relação à burocracia, o que você acha que o governo faz ou deveria fazer, é bom ou ruim, você acha que tem iniciativa? A gente vê as iniciativas Startup Brasil, Startup Rio, algumas falham outras não, outras estão tentando. Na sua visão, o que você acha disso?

E: Essas iniciativas governamentais de fomento de Startup até hoje elas foram muito pontuais, praticamente todas elas tiveram um começo e um fim e a maioria acaba morrendo. Problema brasileiro de iniciativas entre governos costumam ser prolongos. O que eu vejo mais relevante que foi feito foi a criação do simples e a contínua manutenção do que vem acontecendo no simples. Eu ainda acho que é bem pouco e bem modesto, mas foi o melhor que foi feito nos últimos anos. O grande problema é que o simples pode se tornar uma caixa de pandora, porque você acaba mal acostumado, operando dentro de um regime que quando você cresce você é expulso dele e, se você não estiver preparado, você é expulso dele. Então, o simples é bom e é ruim. É bom porque ele realmente facilitou muito a entrada dos novos e reduziu drasticamente

a carga tributária das novas empresas que se enquadram nesses perfis. Só que, primeiro, você gera um grande incentivo a empresa permanecer pequena, porque se você extrapola o limite você automaticamente é expulso e muda de carga tributária.

A: Você já viu isso acontecer e sabe que isso é um problema?

E: Para mim isso é um problema porque você gera um incentivo a empresa ficar pequena quando na verdade ela tem que crescer. E aí quando você cresce de verdade e ultrapassa essa barreira mental e os limites de faturamento, se você não estiver preparado, você pode levar uma lambada fiscal. Principalmente por conta dos tributos de INSS.

A: E aí essas outras iniciativas você não vê nada que realmente seja prolongável?

E: Só essas coisas que foram feitas a nível fiscal, o simples, por exemplo, é que realmente são contínuas. Não vai chegar em 2018 e acabou o simples.

A: E eu acho que está fazendo todo sentido e está tendo um improvement.

E: Sim, total! Aí o que o governo precisa realmente fazer é continuar essa reforma tributária. O simples é uma mini reforminha, mas não tem motivo mais para se você já tem uma documentação da arrecadação única, que já calcula tudo para você, dentro de uma guia só, não tem mais nexos limitar só porque a empresa fatura tanto ou não fatura tanto. O simples tem que ser estendido para todas as faixas de faturamento, não tem mais sentido limitar. Você pode até pagar o imposto a mais quando troca de faixa, mas não tem porque não ser uma guia única calculada de uma forma só em que você paga um tributo só ao invés de pagar 20.

A: Isso é um negócio que você sente na pele?

E: Total. A conferência de guias de nota fiscal é um inferno. Para os sistemas que fazem esse tipo de contabilização é colossal o trabalho. Isso porque a HE: labs é uma empresa que trabalha só com serviços, tem as empresas que trabalham com produto e ainda tem o problema do ICMS que é pior ainda. Então assim, a reforma tributária precisa acontecer.

A: Então você acha que é num nível mais do que fomentar o empreendedorismo em si, você acha que tem esse passo anterior?

E: E fazendo isso o empreendedorismo já será fomentado. Podem haver uma série de outras iniciativas para fomentar o empreendedorismo. O próprio SEBRAE faz um ótimo trabalho nesse sentido, mas se o governo federal se preocupar em desburocratizar ele já vai estar incentivando por natureza. Se as pessoas sobrevivem do jeito que está hoje, se melhorar vai ficar mais fácil.

A: Falando um pouco do ecossistema, a gente tem na esfera do empreendedorismo como um todo: os empreendedores, as empresas, governo. Me fala um

pouco o que você acha da parte de investimento, ou seja, investimento anjo, VC's, investimento direto, fundos, o que você acha que tem funcionado ou não aqui no Brasil ou o que ainda é imaturo?

E: Eu não sei opinar muito sobre essa área, porque a gente nunca pegou investimento aqui na HE:labs. Vou citar poucos casos que eu presenciei, mas eu não sei uma visão macro. A visão macro que eu tenho é que me parece que ainda é um ambiente em imaturo se comparar com os EUA. Mas eu vejo coisas acontecendo, então, os clientes nossos aqui que tiveram um investidor anjo e eventualmente funcionaram, deram certo. E termos dos novos rounds dos series A, a gente tem visto cada vez mais ocorrências agora. Teve lá atrás o Easytaxi que foi um dos primeiros, foi investimento em cima de investimento e teve o 99 taxi que também teve um seed round, teve um series baixo, não sei exatamente quanto e agora acabou de ser investido de novo por uma chinesa. E o caso mais famoso é o Nubank que já começou porrando um investimento atrás do outro. Então assim, o ambiente tem melhorado visivelmente, mas ainda é muito imaturo.

A: Você acha que ainda tem muita confiança a se ganhar por parte dos investidores e por parte dos empreendedores?

E: É na verdade precisa de empresa, para ter investidor investindo em empresa as empresas precisam existir. E aí aquele lance das empresas saírem do “nem CNPJ tem” para “pelo menos eu estou rodando”, precisa acontecer...

A: Você acha que o lado tendente é o lado da empresa? Tem oferta de investimento para dar, mas não tem empresa?

E: Eu acho que sim. Se for um bom investimento as pessoas vão colocar dinheiro, não tem porque não colocar, mas precisa ter empresa preparada, rodando, mostrar que tem força, tração, mostrar que está funcionando. E tem uma forma de investimento nova que na verdade é de empréstimo que é o empréstimo compartilhado. É como se fosse um crowdfunding de empréstimo. Tem vários sites brasileiros que já estão fazendo isso. Por exemplo, quero 200 mil para meu fluxo de caixa ou evolução do maquinário, para qualquer tipo de empresa, não só tecnologia. Só que você não está comprando share, equity, é um financiamento mesmo. Aí você ganhou 200 mil reais, aí dependendo do site faz uma análise de risco daquela empresa, vê quanto tempo ela está rodando, quanto que ela fatura, quando que dá de lucro e faz uma forma de pagamento dividido em 20x, 24x, 12x, calcula uma taxa de juros e permite pessoas físicas a comprarem cotas daquele financiamento, eu coloco 10 mil, outra pessoa 2, outra 6, soma todo mundo deu 200, beleza, financiamento concluído. E aí como é um financiamento, você coloca o dinheiro lá e depois a empresa vai devolvendo mensalmente nas mensalidades, você investidor vai

sendo remunerado mensalmente também. Você coloca 10 mil lá e vai tirar 500 reais por mês durante 20 e poucos meses. É um investimento novo e me parece interessante tanto para quem está investindo, se você conhece a empresa que está lá ou confia na análise que o site fez é legal, porque te dá segurança com baixo risco e um retorno mais alto do que qualquer outra aplicação vai te dar.

A: Você sabe o nome?

E: Tem o Nexoo que é o mais famoso, mas tem outros. Eu conheci pelo menos uns 4 já.

A: Juntando a visão da oportunidade, as empresas que já estão mais maduras, se estabelecendo, como você vê a concorrência dos grandes? Você vê como algo que contribui, é bom brigar, estar de olho nos caras de cima? Se você é uma empresa que está bem estabelecida é bom estar de olho nas empresas que estão chegando?

E: Total. É bom você estar de olho, mas não para encarar como concorrente, mas como ou um possível parceiro ou uma possível empresa a ser adquirida. Esse movimento é normal. Lá nos EUA é normal. Abre um monte de empresa, as médias vão comprando as pequenas e as grandes vão comprando as médias. É normal. É um movimento de consolidação. Por exemplo, o Itaú não tem nenhum cartão tipo Nubank, ele tem o Itaú Card, mas é normal. É bem provável que o Itaú esteja de olho no Nubank, porque ele é um cartão cool, que tem tudo a ver com a marca que o Itaú quer imprimir...

A: Porque para o Itaú o mais fácil é comprar alguém.

E: Então eu vejo isso como um movimento normal e natural de acontecer. No caso do Bradesco ele tem uma joint venture ou algo do gênero com o banco do Brasil e eles tem uma série de empresas juntos, uma delas é uma dessas de cartão de crédito nova, a moderninha, eles não quiseram comprar e usaram a empresa joint venture deles para fazer.

A: E está dando certo?

E: Deve estar dando, mas o Nubank ainda é mais famoso porque começou antes. O programa de fidelidade do Bradesco, o Bradesco tinha um e o banco do Brasil tinha outro, eles usaram essa empresa para fazer um único que atende os dois. Quase todas essas empresas Elo no final, exemplo Cielo, são dessa joint venture do Bradesco e do banco do Brasil.

B.4 Rafael Duton

A: Como você acha que surgem essas oportunidades? Como você julga quem são as pessoas que aproveitam, como elas identificam, como exploram...?

E: O que eu tentei estudar lá atrás eram as fontes de oportunidades inovadoras, da onde vem o start que gera possíveis oportunidades. Eu tinha que analisar empresas que deram algum nível de sucesso e falar com o fundador para saber de onde ele tirou essa ideia. Eu tinha uma hipótese no início da dissertação de que uma fonte muito forte de ideias seria dentro das próprias empresas, empresas aonde os empreendedores trabalhavam. Consequentemente eles conheceriam o mercado, enxergariam uma disrupção, uma descontinuidade, uma oportunidade que foi ignorada pela empresa, “ah não! Isso não é nosso foco”. Então, eu fui conversar com os empreendedores da Endeavor. Na época eram poucos, não tinha uma gama muito grande então não foi muito fácil, eu não consegui um volume muito grande para chegar numa conclusão do que eu chamei de empreendedores corporativos, porque começa na incorporação, mas sai. Nos EUA tem indícios de estudos que mostra que isso é absolutamente expressivo. A maior parte das empresas de sucesso a ideia surgiu no emprego anterior das pessoas. O cara trabalhava no mercado financeiro, viu um problema no pagamento e criou o PayPal. Não sei se nesse caso foi exatamente isso.

A: Você acha então que no mercado brasileiro é muito mais oportunidade por reconhecimento do que por necessidade?

E: Sim. O que a gente vê que está dando certo vem mais da oportunidade. A gente tem até uma taxa boa, segundo o GEM – Global Entrepreneurship Monitor, de empreendedorismo por oportunidade. Tem pessoas capacitadas, buscando oportunidades. Isso tem, é fato! O ponto para mim é aonde que essas oportunidades estão. Eu montei um frame work que foi parte do meu estudo, que eu achava que tinham 3 principais fontes de oportunidades inovadoras: dentro das empresas que o cara foi lá e viu o negócio; a chamada busca deliberada quando o cara começa a pesquisar e a buscar participar de congressos e tal, tinha uma galera que falou que cismou que queria abrir o próprio negócio, começou a procurar, achou e fez; e o terceiro que era o mais aberto era o insight. Não foi pelo emprego anterior, não foi por causa de uma busca, simplesmente apareceu por um hobby que ele tinha, uma coisa que ele percebeu numa viagem. Eu até tinha que destrinchar da onde que esses insights vieram. Seria um objeto de estudo que teria que aprofundar e explorar mais, porque insight é difícil de explicar. A gente quando começou a Movile, que era Anytime e virou Movile, o Marcelo trabalhava numa empresa que desenvolvia sistemas para celular. Isso em 1999. Então não foi um insight, a oportunidade não surgiria se não fosse isso, foi uma coisa que veio do negócio anterior.

A: Existe a Teoria das Ideias de Platão que diz que tudo é etéreo, está tudo ali, mas as coisas vão se concretizando, uma hora tudo se solidifica e esse é o

momento que se realiza e pode fazer alguma coisa.

E: O pessoal do Spoleto tinha um restaurante no Estação Ipanema que servia massa e os sócios brigaram, então um sócio ficou com o restaurante e o outro ficou com o modelo do Spoleto que só existiu porque eles eram donos de restaurantes. Eles pensaram “hoje a gente é dono de restaurante, mas a gente tem que ser dono de um negócio de alimentação”. E o Spoleto deu certo. Dentro da Endeavour eu achei vários casos. Eu não achei uma proporção porque foram 50 entrevistas que eu fiz, então eu não achei uma disparidade grande. Eu tinha que ter feito 500 entrevistas para ver. Eu acho, minha hipótese ainda pelo o que eu estudo muito lá de fora, é que não é por necessidade. As vezes o cara começa por necessidade, mas encontra uma oportunidade. Isso muda no processo. Até pelas aulas que dou em MBA, Ibmecc, Fundação Dom Cabral, o cara preparado, não é um cara que está perdido, quer fazer um negócio e a empresa dele não quer fazer. O cara não tem necessidade, ele é um executivo que ganha 20, 30 mil na empresa, mas vê que tem uma oportunidade que ele pode fazer um negócio maior e a empresa não vai fazer. Ou ele faz ou o negócio não vai acontecer. Parte muito mais da oportunidade. Negócios que dão certo aqui no Brasil quando o cara acabou de sair da faculdade são pouquíssimos. Um estudo recente da Endeavour mostrou que a idade entre os fundadores de empresas que deram mais certo era entre 35 e 45 anos. Com essa idade dificilmente o cara começou pela necessidade. Esse estudo não tem muito tempo.

A: Depois da ideia, o que é mais importante no momento? Se você tivesse que colocar em ordem as habilidades, o conhecimento do mercado, o timing da ideia, o time que se mistura com as habilidades que tem que se complementar, o investimento disponível...

E: Duas coisas que eu coloquei na minha dissertação como fatores muito relevantes e eu ainda considero são: experiência prévia no setor que é conhecer. Não dá para um cara que é do setor de barco montar um Spoleto. Isso vai ser muito pouco provável de acontecer. E o outro elemento que eu achava fundamental era a rede de contatos. As conexões que o cara tem para levantar dinheiro, contratar gente boa, abrir portas do mercado, fazer testes do produto dele que hoje a gente está aprendendo que o produto tem que ser testado, passar por um processo de lean start up, que nada mais é que um PDCA, um método científico colocado em uma outra caixinha e para isso ele precisa de um mercado. Então, para mim experiência prévia é classificatória. Eu já tive negócio lá atrás na área de evento que eu não conhecia nada. O negócio estava me dando vários sinais que eu não via, porque não era daquele mercado.

A: O timing você acha que é secundário?

E: O timing não tem controle, então o que você vai fazer? O timing é uma

questão de o quanto tempo você aguenta começar antes, porque não é bom começar antes, ou o quão bom você é para começar depois, identificando as falhas que os que já estão na frente lançaram. Por exemplo, o modelo AMBEV Like. Você é muito bom em operação, execução, ter recurso, time, então você entra depois. Peixe Urbano versus todos os outros. Os caras entraram depois, mas entraram com uma estrutura de empreendedores, dinheiro, recurso, marca e tinha tudo que os outros sofreram. Então entrou depois, mas com uma estrutura adequada para fazer o que os outros não estava fazendo. A gente na Movable criou em 2004 exatamente um produto como o Durepox que permitia gerenciar remotamente os arquivos de um mesmo lugar. Só que a gente só conseguiu manter esse produto até 2006. A tecnologia não era boa e o timing estava errado, era muito cedo. Quem sabe se a gente estivesse grana ou nos EUA com gente colocando dinheiro a gente poderia ter sido o Durepox.

A: Eu sempre acho que só o fato de estar no Brasil é difícil.

E: Eu diria que o timing só não entra no primeiro plano, porque é totalmente incontrollável. Óbvio que você pode estudar e perseverar, mas no fundo você nunca vai ter uma coisa tão clara.

A: É difícil tangibilizar, porque você ainda não conhece o mercado ou como as pessoas vão reagir.

E: Até porque é inovação, disruptura, você tem que fazer as pessoas usarem, perceber o timing de quando as pessoas começam a usar. Por exemplo, o Air BnB. Quanto tempo o pessoal tenta fazer aluguel de casa pela internet? Desde 2003 tem isso. O Air BnB acertou em um monte de fatores. Aí tem aquela coisa do americano hindsight bias que é você tentar explicar depois que acontece. Tem quem acredite que deu certo porque hoje o mundo está mais colaborativo então é mais fácil o Air Bnb ter acertado agora. Eu continuo achando que você ter experiência no setor e uma boa rede de contatos você sai com um grande alavancador.

A: Eu não estou nem entrando no mérito de sucesso, mas se você sair do zero realmente é muito mais fácil você estar no mercado. O sucesso depois vai depender do fôlego, o time... E: É o que você falou, a equipe vai influenciar. Lá na 21 a gente tinha um critério de seleção que era experiência; o primeiro elemento era pessoas, quem? O time. O cara não tem desenvolvedor, não conhece o mercado, não tem ninguém de designer, a gente já montava um outro grupo. Poderia até ser um projeto bom, mas a gente pensava “como a gente vai consertar isso aqui?”.

A: E equipe deve ser um negócio muito difícil para vocês até montarem...

E: Sim. Tem um modelo do Jeffrey Timmons de Harvard que eu gosto que ele coloca 3 elementos que precisam estar em equilíbrio na hora de empreender.

O empreendedor é o cara que fica aqui embaixo e precisa garantir que isso esteja em equilíbrio. Ele chama aqui de oportunidade que tem a ver com timing, mercado e oportunidade (que a gente estava falando), aqui ele chama de recursos financeiros ou gerais que é o acesso que você tem e o quanto você precisa. Às vezes você tem a oportunidade de criar uma usina, mas a quantidade de recursos que você precisa é gigante e você não tem, portanto, está desequilibrado. E, por fim, tem o time. Esse modelo para mim é super útil, porque às vezes o cara tem oportunidade, mas não sabe aproveitar, porque não tem o time ou os recursos.

A: Entrando na parte da inovação, na parte disruptiva da coisa, como você acha que a tecnologia fomenta a inovação? Não necessariamente você vai mudar a maneira das pessoas agirem e às vezes você tem tecnologias de pontos diversos que se juntam e permitem que isso aconteça. Você acha que isso é muito difícil isso acontecer no empreendedorismo brasileiro? Você acha que as pessoas têm capacidade de juntar? Isso acontece?

E: Falando do empreendedorismo brasileiro, eu acho que juntar sim, mas a gente está sempre muito atrás lá a gente tem pouca pesquisa básica nessa direção no Brasil. Você vê isso acontecer muito mais lá fora do que aqui. Lá nos EUA, principalmente na área militar, os caras não param de pesquisar tecnologia. Existem várias coisas que vieram da área militar. Israel, por exemplo.

A: Isso é uma das coisas que eu acho mais importante. Falando um pouco dessa Teoria dos Éter platônica, você acha que a oportunidade vai surgir aonde tem a maior necessidade? Israel, por exemplo, é um deserto, ou seja, o melhor sistema de irrigação só pode nascer lá.

E: Sim. A escassez favorece a inovação. O cara começa uma empresa já cheio do dinheiro, o máximo que ele vai fazer é seguir as melhores práticas que não necessariamente são as melhores para a inovação que ele possa estar pretendendo fazer. Por esse lado, aqui no Brasil deveria ter até mais coisas acontecendo favoráveis a isso, mas por outro lado a gente não tem investimento em tecnologia, start up. Só agora o pessoal começa a discutir a necessidade de dar isenção fiscal a pequenas empresas. Você mata a oportunidade no início.

A: Aí que eu queria chegar. Israel tem um deserto, mas o melhor sistema de irrigação do mundo. Você acha que é uma oportunidade por necessidade ou por disposição? É uma mistura dos dois né? O Brasil em todo o potencial para fazer isso.

E: Isso. Mas você vê, por um lado nessa linha a gente bom em agrotech. Tem muita coisa.

A: E tem muita coisa aparecendo agora que de repente já existia.

E: Por exemplo, drone não vai ser criado aqui, mas...

A: Mas vai pegar a necessidade daqui e vai aplicar na tecnologia...

E: Eu sempre defendi que tinha que ter uma 21212 em Campo Grande, Cuiabá..., mas as pessoas abandonaram essas regiões e lá tem muito dinheiro. Tem um pessoal que investe muito lá, mas a gente não tem poderismo para investir em tecnologia de ponta. Eu acredito muito que existem possibilidades de disrupções. Tem um autor que fala muito sobre isso.

A: O Clayton Christensen?

E: Ele foi o divisor de águas no pensamento do empreendedorismo. A contribuição dele foi mudar o foco. Mas tem até outro autor que fala sobre isso que é o Scott Shane. Ele fala que tem três áreas ali: você pode ter inovação tecnológica, legal de mudanças de legislações e culturais. E realmente se você for ver muita coisa de disrupção mudou com a tecnologia. Por exemplo, surgiu o drone. Tem muita coisa ainda para surgir a partir disso.

A: Então, mas o que você acha que é a disrupção nesse sentido? É a capacidade do drone ou é o mundo que o drone abre?

E: Eu acho que é o mundo que ele abre.

A: E aí o que a gente tem que perceber é se o Brasil está preparado. Primeiro, essa tecnologia é barata para a gente importar e abrir esse mundo?

E: O seu foco é mais Brasil?

A: Isso.

E: Aí eu acho que a gente vai estar sempre muito atrasado com relação a isso. Vamos pegar aqui, inteligência artificial e internet das coisas. Está tudo no começo, mas o avanço do ano passado para esse já é absurdo. E o que todo mundo fala é que assim como a internet lá atrás foi uma grande revolução, agora talvez esteja sendo a primeira nova revolução. É 're' não mais 'e'. AI + IOT pode mudar tudo. Muita gente achou que celular fosse ser uma revolução, mas eu acho que foi uma evolução. Todo mundo passou a ter acesso, você teve mais facilidade, foi mais presencial, toda hora você está conectado, o ubiquitous que eles falam. Mas AI + IOT pode mudar radicalmente as coisas. Você tem os grandes apostando muito nisso. A Amazon, o Facebook, o Google, IMB com Watson, a Milenius e o maluco do Tesla, o Elon Musk. Então, o que que tem de Brasil? Nada! Então os caras estão muito na frente. Chega rebarba pra cá.

A: Aí a gente cai na questão do ecossistema brasileiro. Você acha que o que que é culpa do quê? O o que está dentro do ecossistema brasileiro é investimento, você como 21212, outro tipo de investimento anjo, fundos de qualquer coisa, a parte do governo que também pode fazer a parte dele, também tem a parte de comunidades que tem Silicon Valley, aquela no Sul,

tem o início do Cariocas...

E: Eu não acho que seja um problema da gente estar atrasado porque a nossa comunidade não é boa. Eu acho que ela não é boa muito por fatores intrínsecos do próprio Brasil, culturais, etc. O Brasil não tem naturalmente uma cultura extremamente colaborativa como é a do Silicon Valley. As pessoas não conseguiram replicar nem nos EUA. A gente sempre se associa ao Silicon Valley, mas tem um estudo gigante do MIT mostrando porque o Silicon Valley é Silicon Valley e eles chegam a conclusão que 2 fatores são fundamentais: um é colaboração, os caras tem essa mentalidade e muito disso acontece porque tem a diversidade. Nesse estudo mostra que 51% dos founders de empresas no Silicon Valley são de fora dos EUA, são estrangeiros. Quantos estrangeiros são founders de empresas no Brasil? Então não tem diversidade. Lá a diversidade pode ser uma explicação para ter gerado muita colaboração. Lá os caras sabem que se todo mundo crescer é bom para todo mundo. É aquela coisa do americano não olhar o fracasso. Lá o cara não deu certo, mas o outro fala “deixa eu te ajudar”, “eu quero sua equipe”, “vem trabalhar comigo”. Então, tem giro. Aqui não! É cada um em um canto, disputando com o outro ao passo que se a gente juntasse tudo, a gente ainda seria muito difícil, mas teria alguma chance. Então eu acho que tem muito problema no ecossistema, ele é muito imaturo. Não tem uma segunda geração. Tem uma geração antes de mim nessa área de internet, TI. O pessoal da Módulo, o Jack Lonel que criou o Book, Booknet, Marcos Etraz que criou o Ibest, é a galera da primeira geração da internet, a geração portal que começou em meados de 90. Tem a segunda galera que é da minha geração que começou em 2000 que começou mobilidade, e-commerce e tal. Agora a gente tem uma terceira. Essa galera da primeira não está atuando aqui e tem muitos da segunda que também não estão atuando aqui. Quem se deu bem ou se deu mal foi para outra coisa. Então você não tem essa continuidade e o ecossistema é feito disso. Nos EUA você pega o cara da 7ª geração e é investidor hoje. O cara da Intel, da Cisco, da Flextronics lá de trás são investidores, mas não investem aqui. E mais, tem a máfia do PayPal e tem várias outras máfias também. Aqui tem um problema intrínseco que por ser muito recente você não tem essa continuidade das gerações. Você teria que ter o cara que vendeu lá atrás o Submarino, ele até está, se não me engano, na Localweb, ele está numa empresa da geração dele que continua.

A: É importante esse negócio que você falou. A geração que começa a crescer mais na colaboratividade tende a continuar.

E: Exatamente. E aí você tem uma transferência de conhecimento e de experiência. Por isso que acho que nosso ecossistema no geral é extremamente imaturo e ingênuo.

A: E esse ciclo se forma com o investimento? Por exemplo, você, Amure, André Diamand...

E: Sem dúvida.

A: Todos vocês tiveram algum acesso e aí a forma de contribuir de volta é sendo mentor, investindo...

E: O que eu acho maneiro no Silicon Valley não é nem o cara sendo mentor, mas CEO do negócio. É muito mais que o cara ser mentor ou até investidor. O cara que era diretor de produto do Paypal virou CEO da Swipe. Quer doação maior do que o cara estar junto como sócio e numa função de CEO?

A: E como você vê essa parte de investidor aqui no Brasil?

E: A parte de anjo é naturalmente imatura. Todo o ecossistema é imaturo. São pouquíssimos anjos que são ex empreendedores. A maioria dos anjos brasileiros que mais aparecem são produtos de marketing pessoal. Pega anjo que era empreendedor. São poucos! Justamente por causa dessa poluição do mercado... Um dos sócios da Movable é um caso cooperativo, é o Fabio Pova que está investindo muito em várias empresas, o cara montou, vendeu, saiu, full, botou dinheiro no bolso e está investindo, mas ele é um cara que fez.

A: E o caso da Delpass deu uma porrada no mercado.

E: Mostrou um pouco disso.

A: Muita gente agora está mais atenta e até os investidores ou os empreendedores de palco...

E: O mercado é imaturo de anjo, mas isso para mim volta a não ter essas gerações, porque se tivesse uma geração que se manteve a gente ia ter o fundador do Submarino, do Booknet, dos portais investindo aqui, mas não teve essa continuidade. Então você tem anjos que vieram por fora. E aí dá uma estabilidade e você pega um ecossistema que eu acho que na essência é imaturo e ingênuo. É imaturo porque a maioria é gente recém-saído de faculdade, acha que o negócio que ele criou é o melhor do mundo, não estudou direito, não pesquisou direito, não conhece muito o mercado, ele só acha que start up é muito legal. E ingênuo porque ele acha que vai chegar e levantar 1 milhão por 3% da empresa e aqui no Brasil não é assim.

A: A ingenuidade está no investidor também.

E: Total! Por isso que é uma bola de neve.

A: A segunda parte eu acho que é assim, você tem Headpoint, Monashees, tem uma galera top.

E: Mas por outro lado a gente tem fundos tops que sabem fazer.

A: Só que eles conseguem de repente a nata do empreendedorismo, mas sempre tem para os outros do outro lado, sempre vai ter um fundo que de

repente não conhece muito e vai querer arriscar ou uma galera que vai se juntar e conseguir fazer um investimento e aí contamina.

E: Mas aí você está criando os 2 mundos. O Romero do Buscapé está na Redpoint. Por isso que eu estou falando, da 1ª geração pouca gente veio para a 2ª e para a 3ª. Da 2ª já tem alguns, o Fabio Pova que está lá, o Romero, o Diamand. Esses são da 2ª que estão ativos na 3ª. Mas essa continuidade ainda é muito pequena. Muitos dessa 2ª geração, vamos chamar de 2000 a 2010, que fizeram a coisa e venderam, saíram e estão em outra. Não estão no ecossistema...

A: Juntando essa parte de ecossistema, investimento, oportunidade, qual é o papel do governo principalmente aqui no Brasil? Você acha que mais atrapalha que ajuda?

E: É não atrapalhar. Depois de ter trabalhado com o governo, depois de ter participado desde a semente do Start Up Brasil antes de acontecer os caras consultaram a gente, eu tenho certeza absoluta que é melhor o governo não se meter do que tentar alguma coisa. Dá para ajudar mexendo na parte que o governo criou, mexe nas leis, trazer gente de fora para conseguir visto e trabalhar em start up, como fizeram agora que até o Otavio Leite esteve envolvido de tirar a dificuldade do anjo.... Isso é lei! Agora, querer botar programa de incentivo de investimento de fomento só faz besteira. Na maioria das vezes todos que tiveram até hoje atrapalharam mais do ajudaram. A Start Up Rio é uma iniciativa de pouco impacto e muito aquém do que poderia ser, porque tem que passar por uma banca da FAPERJ, que tem outros critérios de seleção, que tem que atender um edital, que tem que atender uns critérios que não tem nada a ver com os critérios de mercado e depois tem várias regras lá dentro que a gente que estava lá como facilitador fica de mãos atadas. Você vê o quão pouco o governo americano tenta se meter. Eles tentaram criar um Start Up América para reacender o mercado, mas aí foi uma ação para corrigir. Eu não teria muita dúvida em dizer que é muito mais importante não atrapalhar e que se for para fazer alguma coisa que seja no âmbito de leis, porque as leis são ruins e não favoráveis. Então ele tem que mexer no que já atrapalhou lá atrás.

B.5 Felipe Matos

A: Como você acha que surgem as oportunidades? Como que os empreendedores identificam e quem são esses empreendedores?

E: As oportunidades tem bastante a ver com ineficiência em algum processo ou alguma coisa que acontece de alguma maneira ineficiente e pode ser

feito melhor. Quando você economiza tempo você economiza dinheiro. Ou elas vem de uma percepção de agregação de valor em um determinado processo ou produto de gerar o valor X, com o incremento de alguma coisa eu poderia gerar um valor adicional. Ou ainda um terceiro que é um pouco mais genial que é um pouco mais Steve Jobs, criação de realidade, que é quando você tem um lado um pouco mais inventivo. Na academia, principalmente do lado científico eu trabalhei muito com descobertas científicas, patentes, etc. Muitas vezes você tem o processo inverso, você tem uma solução em busca de um problema. Você conseguiu criar um material no laboratório que tem propriedades super interessantes e se pergunta pra que isso pode servir. Aí você faz o processo inverso a partir de uma inventividade, vai transformar e buscar uma oportunidade. Você tem vários caminho aí para encontrar uma oportunidade. Enfim, pra mim você tem o empreendedor um pouco mais genial, aquele que a gente e ouve mais falar, sai na mídia, existe muito pouco, que são os que vão ganhando repertório e por isso eu digo experiência. E agora na crise com gente que está perdendo emprego a gente tem visto uma onda de empreendedorismo bem pesada. O executivo que perdeu o emprego e saiu pra fazer algo no setor têxtil que é o que ele conhece. Quanto mais repertório ele tem, mais capacidade ele tem de identificar uma oportunidade.

A: Já que você citou, como você acha que esses empreendedores procuram e tentam captar essa oportunidade, mais pela necessidade (o cara que perdeu emprego por exemplo) ou viu alguma maneira de melhorar um processo e juntou um dinheiro e tentou fazer?

E: A gente tem dos dois obviamente. Se você olhar o GEM, o Brasil ainda tem muito empreendedores por necessidade do que oportunidade, embora seja um dos mais empreendedores. Se você olhar, você vai ver que nos últimos 5 anos o Brasil saiu d alista do empreendedorismo na sua maioria por necessidade e está no grupo catching-up, em uma fase de transição. Ou seja, aumentou muito o empreendedorismo por necessidade, então as pessoas estão escolhendo isso.

A: Para essa pessoa ser capaz de abraçar isso, que capacidades são importantes? A ideia, o time, o timing, mercado, investimento, skills pessoais?

E: Precisa separar o que é interno do que é externo. Mercado e investimento ele não controla. Se não for pra ter sucesso cada um pode empreender por que não precisa de skill. A diferença entre quem é melhor sucedido ou não, passa por algumas características. É claro que elas sozinhas não garantem nada, pois elas precisam estar alinhadas com outras questões externas como falei. Mas você tem um monte de estudos das características empreendedoras. Pra mim o empreendedor em essência é um “problem solver”. Então ele precisa ser capaz

de enxergar um problema/oportunidade e mobilizar recursos para construir uma solução, sejam próprios ou principalmente externos.

A: E aí entra a parte do networking por de repente, como ele conecta as pontas?

E: Para você ser um problem solver efetivo, você precisa ter uma capacidade de mobilização grande. Primeiro você tem que ter uma visão, precisa visualizar a solução, depois você precisa entender quais são os recursos necessários para aquela solução, então tem uma parte analítica de conseguir quebrar sua visão do futuro até o presente em passos necessários para chegar lá e a capacidade de mobilização. Então você tem que conseguir vender essa visão/sonho e conseguir convencer sócios/investidores/parceiros/funcionários para conseguir angariar os recursos necessários pra botar essa visão pra funcionar. Tem uma parte grande de capacidade de realização, e tem muito a ver com essa característica de problem solver.

A: No fundo é a skill mais importante, ter sangue no olho pra poder resolver o que ele está propondo.

E: Sim, e acho que sangue no olho é você ter capacidade de mobilizar. Ter só vontade e determinação mas não conseguir viabilizar nada, não vai resolver.

A: Já que você falou um pouco de investimento, acredito que nessa fase o investimento não é tão importante.

E: Acho que não, ele é um acelerador de muita coisa mas não garante nada. Você pega exemplos de empreendedores com e sem investimentos, e não é isso que determina o sucesso. Ele catalisa, acelera e tal. A falta dele faz com que você não consiga criar empresas grandes, agora a presença dele não garante isso.

A: Como você acha que a tecnologia fomenta a inovação. A gente tem por exemplo nosso agronegócio é muito forte, mais forte que em muitos outros lugares. Mas a gente precisa de tecnologia externa pra de repente ter uma inovação nesse setor. Você tem 5 ou 6 anos de startupfarm, como você vê as startups gerando inovação ou não, é algo mais incremental em um problema menor?

E: Acho que tem um pouco de tudo. Se a gente olhar pra tendência, a gente está saindo de um modelo de 5 anos atrás mais focado em copy-cat, trazer um modelo lá de fora para o Brasil, para um modelo com um pouco mais inovação. Não significa necessariamente uma inovação tecnológica, mas soluções mais originais, para os nossos problemas, que podem até ser exportados em alguns casos. Essa é uma tendência que tem aumentado, é natural no processo de evolução do ecossistema e a gente ainda convive com um pouco de tudo. Acho que o que mais vai gerar inovação é o conhecimento, técnico ou

científico ou a experiência com a combinação desses dois. O empreendedor que tem experiência de muitos anos em algum setor e sabe como ele funciona, tem a capacidade de gerar um modelo de negócios muito inovador que pode gerar muito valor. Ao mesmo tempo alguém que ter conhecimento técnico muito grande machine learning, inteligência artificial também vai conseguir chegar a um modelo que vai resolver aquele problema e tende a ser mais inovador, ser mais eficiente, mais rápido. Normalmente você tem uma combinação dessas duas coisas: experiência e conhecimento de mercado com capacidade e competência técnica.

A: Como você enxerga a importância de concorrentes ou de empresas já estabelecidas, startup ou não. Existe cooperação ou é um olhar competitivo?

E: Acho que tem vários níveis de se olhar competição. Eu particularmente gosto de competição, uma startup que tem competidor tende a ser melhor das que não tem porque é uma corrida e você tem que estar o tempo todo buscando estar à frente dos competidores. Quanto ao ecossistema, acho que no Brasil a gente tem ambientes muito heterogêneos. Ambientes como por exemplo de BH, San Pedro Valley que é extremamente colaborativo. Todos se conhecem, se relacionam, se ajudam, trabalham com academia e governo. Provavelmente acho que é o mais colaborativo no Brasil. Você tem Paraná talvez um dos menos colaborativos, aonde você tem entidade competindo entre si. Então é difícil analisar assim, como é que a gente está como país pois quando a gente fala: tem um lado de competição que é o lado de mercado e aí nesse sentido não tem nem geografia. Posso criar algo aqui e meu competidor está lá na Suécia. Mas tem um outro lado que é o lado de colaboração de ecossistema. Aí tem menos de competição de mercado mas sim com um ambiente colaborativo que vai ajudar meu negócio e os negócios que estão permeando tudo. Esses negócios não estão competindo entre si mas com essa organização de ecossistema não depende só dos empreendedores, mas também de entidades de apoio e suporte fazem muita diferença. A densidade faz muita diferença, ter muitas empresas próximas umas as outras fisicamente. Então a presença de hubs como um Cubo da vida ou um Google Campus que geram isso hoje. Todo mundo junto no mesmo lugar, colidindo e dialogando. Então tem vários aspectos tanto físicos quanto da ausência/presença de entidades de suporte, no termo acadêmico da USP, habitats de inovação. Densidade, estímulo positivo, ambiente favorável e um ambiente que favoreça. Cada um desses é um ponto para tentar o ecossistema e trazer benefícios para uma série de atores.

A: Eu vejo isso acontecendo em San Pedro Valley que é um exemplo fantástico. Mas você acha que a cultura do brasileiro chega a atrapalhar e começa a criar rixas entre comunidades?

E: Eu acho que existe isso enquanto ser humano mas já vi isso acontecer na Irlanda, na Colombia, EUA. É bastante natural. Tem até a brincadeira que falam para tomar cuidado para um ecossistema não virar um “egossistema”. E eu não acho que tem a ver com a cultura do Brasil não. Acho que é normal e faz parte da natureza humana, tentar ser dono. Ser colaborativo no sentido mais romântico do give first é bastante idealizado. Sempre vai ter no meio gente que está mais interessada mais em si. Se for olhar ecossistemas mais fortes, onde você tem uma liderança mais organizada, um propósito mais difundido dentre os membro da comunidade, tende a expurgar naturalmente. Premiar que faz uma participação saudável e expurgar que não está. Mas isso nem sempre é simples ou fácil. Principalmente com ecossistemas de informação, mais novos e mais frágeis. Ecossistemas que uma instituição tenta criar artificialmente e fica meio dona daquilo e cria uma série de rixas. Não existe o ecossistema, existe quem está comigo e quem não está comigo. O processo natural de ecossistema no mundo passa por isso.

A: Continuando na questão do ecossistema. Como você vê a parte de investimento. Você acha que estamos com uma maturidade maior, seja Seed, Anjo, VC, fundos?

E: Bom, acho que a gente ainda precisa avançar bastante para ter um ecossistema saudável do ponto de vista de investimento mas as notícias tem sido boas. Acho que ano a ano a gente está cada vez melhor em todos os sentidos. Acho que nos últimos anos a parte de Seed ela cresceu bastante, a gente tinha um problema grande onde a gente tinha uma ideia queria começar e não tinha apoio. Acho que ainda perto do potencial do Brasil a gente tem pouco, mas a gente já tem hoje um ecossistema de financiamento de fase inicial já bem estabelecido. Pra quem tem um bom projeto com as competências necessárias eu diria que não vai faltar apoio hoje como faltava há alguns anos. Mas acho que a gente tem problemas também na outra ponta, grandes fundos de Venture Capital. Pra levantar a partir de 5 mi de dólares está sobrando aqui no Brasil em busca de boas oportunidades. O problema está no meio do caminho entre esses dois extremos. Acho que o investimento anjo no Brasil tem que crescer muito, temos no Brasil algo entre 6 a 8 mil investidores Anjos. Se você compara com EUA são 600 mil. Óbvio que não dá pra fazer toda essa comparação mas a distância é gigantesca. Temos um potencial muito maior pra esse tipo de investimento no Brasil mas acho que já tem uma comunidade estabelecida. Mas investimentos entre 1 e 5 milhões tem um gap. Até tem fundos que conseguem investimentos maiores mas que exigem um grau de maturidade maior das empresas, já faturando. Mas no meio do caminho, que é o chamado vale da morte, você tem pouco investimento. Isso faz com que o

tipo de modelo de negócios que prospera no Brasil hoje, ele é um modelo de negócio que tem que ser muito voltado pra gerar faturamento e lucratividade rápido. Pois aí você consegue atravessar esse momento, talvez mais devagar do que poderia mas você consegue. Então negócios mais inovadores que tem um ciclo de investimento mais longo e exigem um desenvolvimento de produto durante muito tempo antes que possam faturar, esses vão ter muita dificuldade de acontecer no Brasil justamente por causa dessa falta de financiamento. A própria Redpoint, tiveram que fazer um movimento de descer um pouco o ticket deles, investindo menos do que eles estariam dispostos a investir em uma fase mais inicial para conseguir gerar delas pra eles. O que acontece é que você tem o dinheiro que as empresas nessa fase, não por falta de projeto, tem muito bom na outra ponta, eles só não chegaram no grau de maturidade de risco que eles exigem. Então tem que dar um passo pra trás para o sistema se estruturar. Agora, é um processo complexo e um pouco perverso no modelo de financiamento porque o modelo de VC é baseado em taxa de administração e taxa de sucesso. Então o gestor do fundo de VC ganha um fee anual baseado na quantidade do fundo que ele tem para administrar. Isso significa que quanto maior for o fundo, mais dinheiro eu vou ganhar. Fundos grandes tendem a fazer investimentos em empresas mais maduras o que significa que vou fazer poucos delas. Todo incentivo da indústria de VC vai para você criar um fundo grande porque você vai trabalhar menos e ganhar mais. A medida que vou caminhando pro Seed, eu tenho mais trabalho pois tenho mais empresas para olhar, mais deal pra fazer, “deals” menores, a quantidade de investimento é menor então estou ganhando menos dinheiro com mais trabalho. Então a lógica vai contra, e a razão pela qual os fundos vão mais para antes na cadeia é a falta de bons projetos lá na ponta. O modelo de VC tradicional não funciona tão bem para o Super-Seed. Por isso tem o surgimento das Aceleradoras, que tem um modelo de negócio um pouco diferente e me parece funcionar melhor para os negócios da fase mais inicial. Quanto as aceleradoras, você teve um boom de empolgação inicial mas muita gente ficou pelo caminho. Então os anjos e aceleradora estão indo do zero pra frente. E os fundos estão indo do private equity pra trás. E no meio do caminho ainda tem um gap, no mundo inteiro, não só no Brasil, todo mundo fala de “Series A crunch”

A: De maneira geral você acha que sobra mais dinheiro do que bons projetos?

E: Para as fases mais avançadas sim, mas isso depende do conceito de bons projetos desses fundos. Para as fases iniciais acho que não, acho que ainda tem espaço para ter mais.

A: Ainda nessa parte de ecossistema, você chegou a trabalhar no Startup

Brasil. Como você acha que o governo tem contribuído e pode contribuir. Como é essa relação governo x empreendedorismo?

E: Você tem basicamente dois jeitos que os governos usam para “ajudar”. Você tem formas diretas e formas indiretas, talvez melhor dizendo: via regulação ou via programas específicos como o Startup Brasil, criado para selecionar algumas empresas pra receber algum incentivo. Internacionalmente a gente fala que é um programa de Picking Winners. Você seleciona empresas por alguns critérios e elas passam a ter acesso a benefícios específicos. Um outro caminho é a regulação, então posso criar incentivos, fiscais por exemplo. Então posso criar um benefício automático que vai atingir todo mundo. E você tem transversal a isso o arcabouço que é o Jurídico e o sistema regulatório. No Brasil tem um governo extremamente burocrático, com um sistema fiscal absolutamente complexo e caótico, é um dos mais complexos do mundo. O governo atrapalha muito a vida do empreendedor. Então temos de um lado a otimização da regulação que é o governo deixar de atrapalhar. Por outro lado, é a partilha de uma base que seja minimamente bem construída, que é o incentivo. E você pode criar programas específicos ou você pode fazer incentivos mais reais. Acho que a gente precisa dos dois no Brasil. O grande ponto é que pra fazer um incentivo mais geral por exemplo é que a gente tem uma legislação trabalhista super arcaica, principalmente se a gente olha para o futuro do trabalho, trabalhos mais tecnológicos. Várias coisas da nossa legislação não se aplicam. E também se a gente estiver olhando para os nossos competidores, e a competição é global. Então ao invés de contratar aqui e contratar alguém de fora, o ambiente regulatório pra fazer isso é mais complexo que lá fora. Mas para mudar isso é preciso vontade política, tem que envolver o ingresso, a sociedade inteira. É muito mais difícil do que criar um programa específico do que o Startup Brasil. Então se eu sou um governo, por mais vontade que eu tenha de fazer alguma coisa, diante da dinâmica política, momento do país, crises institucionais recentemente: entre colocar uma pauta de reforma tributária ou trabalhista e fazer um programa. Fazer um programa é infinitamente mais fácil. Embora tenha um resultado muito mais limitado e restrito. Acho que a gente não pode deixar de fácil o caminho fácil porque ele é rápido e importante e gera resenha para os que vão ser seguidos, gera case, tem um papel importante. Mas se não vier acompanhado de um trabalho de base que tem a ver com um ambiente regulatório adequado e incentivos universais mais amplos, os programas vão ser muito menos efetivos. Uma ilha de benefício em um mundo pequeno mas que vai ter uma dificuldade de se multiplicar.

B.6 Henrique Faulhaber

A: Queria saber como que você entende que surgem as oportunidades aqui no Brasil. Como que os empreendedores avaliam isso e resolvem enfrentar esse desafio ou essa necessidade. Como você percebe isso nos dias de hoje no Brasil.

E: Eu me interessei por startup recentemente, há uns 2 anos. Sempre fiz startups mas não tinha esse nome. Estive mais envolvido no começo dos anos 2 mil, na criação dos primeiros fundos de VC, mas não era muito startup naquela época. A minha observação pelo que eu acompanho, não só de Startup Rio mas Startup Brasil, nós temos hoje cerca de 4 mil startup catalogadas. É um número que eu acho que poderia, deveria ser maior. As dificuldade que você tem de empreender por conta de impostos excessivos, dificuldade de acesso ao capital. Agora tem uma certa facilidade de conseguir capital semente. Ainda não criaram ecossistemas tão robusto quanto o que a gente precisa. Mas vamos considerar que é um negócio que está andando, tem uma série de coisas que podem melhorar, tanto fomentos públicos, quanto a própria formação dessas estruturas que apoiam essas iniciativas. Dada a realidade de hoje, assumindo que esse número é verdadeiro, eu vejo experiências bastante interessantes acontecendo. Eu participei da banca do Startup Rio, não da banca inicial. De 60 empresas, eu dei nota máxima para umas 10. Não que elas tivessem consolidado seu modelo de negócio, mas porque eu via nos empreendedores e nas ideias, realmente chance de se dar bem no mercado. Talvez um número muito excessivo de pessoas pensando de uma forma: “sou uber disso ou airbnb daquilo”, algumas buzzwords que as vezes atrapalham, se você que ser disruptivo, você não pode ficar pensando em ser o airbnb da vez de alguma coisa. Na minha experiência como empreendedor de coisas que fiz que deram certo, sempre trabalhando em cima de uma demanda clara, de preferência que tenha um ciclo de venda não tão longo. Trabalhei muitas coisas com um ciclo de venda longo, certamente não é o melhor negócio para uma startup. Startup hoje tem que ter uma receita recorrente, talvez tickets menores e fazer coisas mais automáticas possíveis. Tem uma capacidade de crescimento sem aumentar o head count. Como eu tenho uma experiência grande empreendendo, então já vi um pouco de tudo, erros que cometi, erro dos outros, aspectos de legislação, como que os impostos pesam pra gente, como o mercado se comporta, competição, comportamento das empresas grandes de tecnologia. A janela de oportunidade quando se mexe com infraestrutura são muito curtas. Quando você mexe com aplicações focadas, janelas são maiores. Quando você mexe com aplicações focadas que tem capacidade de crescimento, a probabilidade de ter competidores rápido também é grande. Mas de maneira geral eu aposto que nesse momento

que a gente está vivendo no mundo, as startups são fundamentais e vejo com otimismo. Como as coisas estão sendo tocadas, a preocupação de todo mundo estudar, não só na questão técnica.

A: Falando um pouco do empreendedor em si, da pessoa que pega e resolve abraçar essa oportunidade: do que você vê, é mais um empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade. Você acha que o cara que ficou desempregado ele vai virar empreendedor porque ele não consegue emprego e vai acabar criando alguma coisa dele com algum expertise que ele tem?

E: Olha, eu não desqualifico esse cara que quer fazer um salário por conta próprio. Não acho que isso seja uma coisa condenável, isso é uma realidade do mundo de hoje que falta emprego. Criar seu próprio negócio mesmo que ele não vá crescer muito, pra poder substituir a visão antiga de estar ligado sempre num emprego ou uma empresa parece interessante. Mas tem que diferenciar, eu não chamaria de startup esse tipo de negócio. Basicamente não tem muito como crescer, ele nem faz pra crescer, ele faz pra gerar aquilo que ele precisa, como se ele criasse um emprego pra ele, sem grandes voos ou sem grandes drives de crescimento. Não desqualifico isso mas considero outro nicho. Quando eu me refiro a startup eu me refiro realmente a empreendimento que possam ter um crescimento explosivo, que possam gerar renda, recorrência e possam crescer. As duas coisas existem, pode ser apreciadas mas eu daria outro nome, não chamaria de startup.

A: De maneira geral você acha que o que é mais importante na parte de formação da empresa para se estabelecer no mercado é questão das habilidades prévias do empreendedor na identificação da oportunidade, é o mercado, ideia, o timing, investimento? O que você colocaria em ordem? O que é mais prioritário.

E: Com certeza o drive do empreendedor é importante, não sei se é o mais importante mas está entre as primeiras. A segunda coisa é o mercado, a demanda por aquilo que ele está disposta a trabalhar, sem isso não voa nada. Terceiro a capacidade de gestão, não adianta você ter um mercado, um drive para aquele mercado se você é muito verde em termos de gestão.

A: Na sua avaliação, essa capacidade de gestão é algo que você consegue construir num time, o empreendedor em si ele pode ter habilidade e um mercado com demanda mas ele monta um time que vai suprir uma capacidade de gestão. Ou você acha que o empreendedor tem que ter essa skill de gestão necessariamente.

E: Tem que ter, uma coisa é você ser complementar com a capacidade de gestão do teu time, a outra coisa é você ser o gestor. Se você é empreendedor você tem que ser gestor. Ou técnico, ele pode ser um excelente técnico, se ele

não é gestor, ele vai ser no máximo CTO. Eu caracterizo o empreendedor como um cara de gestão. E aí tem uma lacuna que está se procurando completar é a formação em gestão desses jovem startupeiros, tem que ser trabalhada. Tem ciência nisso. Pode ser empretec, pode ser cursos no Startup Rio ou Aceleradoras, educação empreendedora. Não precisa ir pra Harvard pra ser gestor, precisa ter a informação e a prática. Sem isso você não vai longe, por que as oportunidades quando as coisas começam a funcionar. Então é uma disciplina essencial para o empreendedor.

A: Vamos falar um pouco sobre o ecossistema empreendedor no Brasil, como você acha que hoje em dia a tecnologia tem fomentado a inovação no Brasil, a gente sabe que o Brasil é um país atrasado, comparando principalmente com os EUA. Mas tem muita coisa saindo como você acha que o Brasil aproveita a tecnologia para fomentar a inovação internamente?

E: É preciso uma curiosidade e você circular. Eu não estou participando tanto quanto gostaria pois eu estou com uma série de outras atividades que não me permitem circular tanto nesse meio. Eu deveria, se eu fosse me dedicar mais o que estou me dedicando ao ecossistema empreendedor de startups, eu deveria circular nas principais iniciativas. Estou pra ir no Google Campus em SP, eu tenho muito interesse em conhecer a iniciativa em MG, San Pedro Valley. Existem várias iniciativas relacionadas a empresa também, por exemplo a Cisco nessa área de IoT. Na medida que você circula, você aprende um pouco a cada dia e pode tentar aí orientar seu trabalho, conhecer pessoas. Então acho que a imersão nesses diversos espaços que existem e que são de fácil acesso é fundamental.

A: Falando um pouco do envolvimento do Governo nessas iniciativas ou em projetos de lei, como você enxerga a participação do Governo no ecossistema do Brasil.

E: Estou muito próximo nesse assunto por causa da minha participação no Comitê Gestor de Internet. Acompanhei bem de perto o que ministérios e Finep fazem, e fapesp, faperj. Então eu sinceramente acho que eles fazem muito menos do que deveriam, estamos com um problema grande de falta de recurso e investimento em inovação. Existe uma escassez por causa da crise financeira dos governos. RJ nem se fala, empresa que passou no demoday não recebeu até hoje a bolsa de 60k reais, é triste a questão financeira da falta de recursos para o Governo ajudar mais. Tem uma lei agora que não sei se vai passar, mas que acho que deveria ser feito se esse projeto passasse, seria uma isenção de impostos violenta nos primeiros 3 anos de empresa. Você pagar 50% de impostos (no simples paga um pouco menos). O governo é um sócio muito pesado, isso talvez seja a principal dificuldade dessas startups decola-

rem porque o imposto ele é pago na cabeça, então antes de você crescer você já está distribuindo para o sócio governo um percentual muito grande do teu faturamento. Então é um sistema regulatório que eu acho que mais importante é ter um dinheiro para apoiar os projetos seria bom, não só dinheiro mas capacitação. Governo poder capacitar as pessoas a um custo zero ou um custo baixo, mas ajudaria muito ter uma isenção de impostos nos primeiro 3 anos de operação da empresa. Senão o cara vai para outros países, porque empreender aqui com esse nível de burocracia... Essa lei nova para micro empresa, ela permite que o sócio Anjo não tenha seus bens envolvidos caso o empreendimento fracasse, essa lei já está em vigor. Já é um avanço, já tem mais dinheiro de anjo entrando. Mas eu acho que como não há no curto prazo uma perspectiva de haver dinheiro para inovação, to falando de dinheiro subsidio, porque dinheiro emprestado não é bom. A não ser que você tem um negócio mais estruturado, para startup, dinheiro emprestado em geral é muito ruim, juro por menor que seja é juro, se o negócio não da certo você fica com uma dívida. Já que não tem dinheiro subsidiado, ou, se trabalhe em regulação melhor para poder pagar menos imposto. Tem mais, iniciativa do governo para subsidio, em geral, tem falhado no sentido de tentar definir, sem saber, o que o empreendedor tem que fazer. Quem tem que definir o que a startup tem que fazer é o empreendedor, não ;e o governo. O governo muitas vezes tenta te direcionar para uma coisa que ele acha que é boa, e geralmente não é. Quem tem que visualizar o negócio é o mercado e o empreendedor. O governo tem que ver as demanda, como governo deveria ser um bom cliente, ele deveria ser o mercado, precisando disso e daquilo.

A: Você falou um pouco dos Anjos, citando até a lei. Como você acha que é essa questão do investimento. Tanto investimento anjo até uma Séria A, fundos, VCs. Você acha que é imaturo?

E: Eu tenho experiência de VC lá do início e na verdade tanto a minha experiência tanto quanto a de outros naquela época, não foi uma experiência boa. Porque eram investimento da ordem de 3 milhões de reais pra sair em 7 anos, mas com empreendedores com sonhos muito alto aonde 3 mi não faria nada. Investimentos muito altos que nos EUA precisaria de 50 mi. E no Brasil 50 mi é muito mais caro. A não ser que seu sonho seja pequeno, que você não vá fazer tanta coisa assim e não tem que sair em 7 anos, não muita gente se deu bem naquela época. Eu acredito para startups, nesses investimentos menores de pessoas físicas. Não tenho tanta experiência assim em grupos de anjos, é outra coisa que queria entender mais como está funcionando. Mas eu vejo com bons olhos, porque aí não é um fundo, são pessoas, as regras não são tão rígidas. Eu vi um negócio novo interessante no exterior, chamado Search Fund.

O fundo escolher um empreendedor maduro e aposta naquela pessoa, que sai procurando um negócio mais maduro, estabelecido e com receita recorrente. Ser gestor do negócio que ele será bancado pra comprar. Formados em Harvard, considerado High Potential de 30 anos, rodou um pouco no mercado e é CDF e tem perfil de quem vai rodar bem uma empresa. Pegar empresas familiares e torna-las profissionais.

A: Você acha que tem capacidade de chegar aqui? Quando?

E: Esses caras já estão chegando aqui, não fundos brasileiros, mas os caras lá de fora já estão procurando por aqui.

B.7 Vinicius Machado

A: Como que você acha que surgem as oportunidades e como você acha que são esses empreendedores que analisam e exploram e resolvem tocar isso pra frente no mercado brasileiro?

E: Hoje a gente tem algumas formar de começar isso. Uma é obviamente observando uma oportunidade mas é alguma coisa que começa com um incômodo normalmente. Alguma coisa que o cara vê que poderia ser diferente, mas pra isso ele precisa de algum espírito empreendedor. Alguma das pessoas vai acabar vendo o problema, vai tentar mas vai acabar fazendo merda. Eu já pensei em algumas vezes em “ensinar” alguém a ser empreendedor, eu cheguei a conclusão que não, acho que a gente consegue lapidar alguma coisa que já esteja na pessoa, mas torna-la empreendedora não. O cara pode despertar isso em algum momento da vida, não acho que alguma coisa nata. Eu vejo que as coisas surgem por três motivos, a observação de um motivo real, um espírito empreendedor e um ambiente favorável. O que a gente faz e meu trabalho normalmente que estamos fazendo muito agora, é criar um ambiente favorável a isso, através de divulgação de formação ou através de espaço mesmo.

A: Mas isso pra pessoas que querem empreender ou pra pessoas que já são e querem melhorar?

E: Pra quem quer. Hoje tem mais oportunidade do que antes por mais acesso a informação, o tema está mais difundido e eu vejo que tem mais ambiente, seja online com sites especializados, comunidades. Você chega mais rápido, a mídia está ajudando um pouco. Mas eu vejo que tem também ambiente, tem mais faculdades falando sobre isso, tem concursos tipo agora universitários. Tem a galera mesmo que de uma forma meio torta, mas está se falando mais disso com hackatons, eventos, espaço de coworking. Então eu vejo que hoje o ambiente está um pouco mais favorável, mas para o cara de

fato começar a criar alguma coisa assim ele tem que partir dessa observação e ele tem que ter um pouco de drive empreendedor senão não tem o que fazer.

A: Você acha que essa galera empreendedora, tendo drive ou não, como você julga hoje por um lado você tem a galera que está empregada ou saindo de faculdade e tem oportunidade e quer empreender, então ou procura algo ou surge algo e vai lá e faz, mas por outro lado você tem a galera da necessidade, que vai empreender por necessidade. Em momento de crise agora no Brasil perdeu emprego e não consegue arrumar nada ou não tem nada que ele quer com o expertise dele e de repente vai vender mate na praia. Então tem essa galera também...

E: Seguinte, eu vejo que tem esse lance de oportunidade ou necessidade. Mas o que eu acho que está faltando é os caras por necessidade se profissionalizarem mais, porque muitas das vezes o cara que está por oportunidade e ele não está se preparando, ele vai cair na mesma esparrela do cara por necessidade, porque ele vai fazer de qualquer jeito, não vai se preparar financeiramente pra isso e não vai ser estratégico. Então o cara que vai empreender, precisa buscar um pouco mais para se preparar, coisa que hoje ainda é pouco. Hoje estou trabalhando na ACE com uma parte de educação então o que precisa hoje mais é profissionalizar o mindset do cara que quer empreender por oportunidade. Porque o que acontece é que muitos caras só tem uma ideia. Ainda tem esse conceito errado, você só ter uma oportunidade grande, não é isso. Tem que guardar dinheiro.

A: Mas o que você quer dizer com se preparar ou se profissionalizar. É ter uma ideia e ter mais um pouco de conhecimento de gestão? Que educação é necessária?

E: Eu vejo duas questões: conhecimento e comportamental. Conhecimento sempre vai precisar, sempre haverá uma técnica nova de gestão ou uma situação não esperada então é preciso estar constantemente aprendendo. Na parte de administração não tem uma fórmula certa ou uma receita de bolo. Você vai entender um pouco do que as pessoas já fizeram, tem uma base, mas depois você vai ter que se adaptar e ter suas decisões no dia a dia, não tem uma resposta clara. Mas por outro lado o que falta é uma questão comportamental, estar disposto a aprender mais. O que mais acaba com os empreendedores novo é não se preparar financeiramente, achar que vai dar certo rápido demais. Não vejo muito gente falando disso, vejo gente falando que é só ter uma ideia, começa do nada. Tem muita coisa, parece que não está tão purpurina mas ainda está um pouco daquele glamour e falta ter essas noções mais de cair na realidade. Isso falta um pouco mais, você nunca estará 100% preparado, mas ter essa noção e maturidade de estar sempre aprendendo, buscando

ajuda, validando. Esse tipo de comportamento que acho que ainda não é bem difundido, falado ou valorizado.

A: Você acha que para poder formalizar isso ele tem que se capacitar, sejam habilidades técnicas, recursos humanos na hora de formar um time e recurso financeiro.

E: Com certeza, principalmente a parte financeira, muita gente não se prepara bem. Tem muita gente que você vê que o cara é bom empreendedor em tomada de decisão, tem bom jogo de cintura, mas não guardou dinheiro suficiente e a empresa não está indo na velocidade que ele imagina e vai quebrar. Não adiante ser muito esperto, legal, simpático, vai dar merda alguma hora.

A: Falando um pouco da oportunidade quando o cara já está no momento de deixar um pouco mais sério. Se fosse botar em uma ordem de importância você acha que é a ideia, o time que ele monta, o timing, o mercado/demanda, investimento?

E: O mais importante de todos esses se fosse ranquear em uma ordem seria primeiro time depois mercado depois timing desse mercado. Não adianta nada tentar agora um aplicativo de taxi, já passou. Ou compra coletiva... É aquela máxima: um time ruim não faz uma ideia boa em uma excelente. Mas um time muito bom transforma uma ideia mediana em uma ideia excelente. Eu vejo que tem muito isso, principalmente. Tem outro fator que eu acho que não é muito falado, tem o time mas tem o tratamento dentro desse time. Tem muita gente que tem muitos talentos nos mas não sabe tratar essa galera. Os CEOs não sabem tratar seus CTOs por exemplo. O cara é bom tecnicamente mas não sabe tratar essa pessoa. O CTO é o cara mais importante nas fases iniciais.

A: Do que você tem visto na ACE ou nas tuas experiências passadas, como você acha que a tecnologia que a gente tem visto e tem trazido pro Brasil, como isso fomenta a inovação interna? A gente sabe que o Brasil é um país atrasado em vários aspectos, mas nada impede que a gente traga tecnologia e fomenta a inovação aqui. Agronegócio é um exemplo.

E: Eu vejo que a gente tem muito espaço pra crescer a nível de tecnologia. A gente não costuma investir em tecnologia disruptiva, estamos sempre meio atrás. Recentemente conversei com uma pessoa que trabalhou um tempo como diretora de inovação do governo UK aqui no Brasil. Você vai pro centro de pesquisas lá e tem desenvolvimento de nano-tubo de carbono de não sei o que, coisas que não tem aqui.

A: Se tem aqui é escondido e ninguém sabe.

E: Exato, esse tipo de inovação quando a gente fala no modo mais clichê, não vai ver aqui. O que eu vejo é que o nosso maior asset é a criatividade

que o brasileiro tem. Com o que a gente tem a gente consegue pensar formas diferentes. Então de um lado estou vendo o crescimento da cultura maker aqui no Brasil, com mais espaço. Está crescendo interesse nesse meio de tecnologia em fazer coisas não necessariamente de ponta. Mas como libertar o professor pardal dentro de mim. Mas eu vejo que o Brasil realmente temos nossas fortalezas, agronegócio tem muito espaço para explorar ainda desde melhorar gestão dos campos, facilitar contatos em pessoas na cadeia. Não necessariamente tecnologia mas sim processo. Como você vai trocando de geração, o filho desses fazendeiros de agropecuário estão estudando, mudando um pouco a mente. Temos uma startup aqui que uma das personas que eles tem é o filho do fazendeiro. A galera que está mais conectada que quer controlar a fazenda pelo celular por exemplo.

A: É um pouco específico desse ramo ou você acha que isso acontece no geral?

E: Acho que no geral sim. A tendência na parte urbana é a gente querer criar coisas mais do mesmo. São problemas que você tem muita influência do estado pra resolver, transporte publico, educação, saúde. Mas eu vejo um lado legal indo pelas fintechs aqui no Brasil, Nubank banco neon, crescendo. Do outro lado, essa questão da gestão pessoal e pequenas empresas se fortalecendo mais, acho que ainda vai ter espaço para ajudar o pequeno empreendedor. E a fortaleza do Brasil querendo ou não é a agropecuária, tanto na parte de carne, quanto na parte de fazendas e plantação. A tendência é que na cidade a gente veja mais do mesmo durante um tempo.

A: Falando um pouco do ecossistema como um todo, A gente tem investimento anjo, series A, fundos, VC. De maneira geral como você tem visto isso. Está ficando mais maduro? Está tendo mais investimento? Tem mais demanda do que procura?

E: Eu vejo que está tendo um movimento de profissionalização no geral, de um lado porque os empreendedores estão mais bocudos, estão reclamando mais e correndo mais atrás, não aceitando mais qualquer coisa. Isso é muito bom. Diferente dos outros países, a gente tem uma cultura e não abrir a boca. A gente não abre a boca pra reclamar, para falar, a gente se sente mal como se fosse fofoca. Lá é muito aberto, muito sincero. Aos poucos alguns corajosos estão ajudando a mudar esse cenário. Uma coisa que precisamos entender é que o Brasil não é o Vale do Silício e nenhum lugar vai ser. O Vale é um ET no mundo, lá é só lá, não vai ter em nenhum outro lugar, só que o problema é que todo mundo toma aquela exceção do mundo como regra. Aqui o dinheiro é mais caro, o risco é maior. O que a gente não vai ter aqui são grandes aportes. Não acredito que teremos aqui anjos dando 1 mi. Teremos anjos dando no

máximo 300k. Os volumes aqui vão ser sempre diferentes, sempre menores.

A: Mas você acha que é um processo de maturidade, nunca vamos chegar lá?

E: Pra mim é uma característica do país, como a economia está agora, a não ser que o Brasil virasse um país liberal, tivesse menos influência do governo e a economia fosse rodar melhor. Mas não é uma questão de maturidade, é problema de como a economia roda.

A: Como você acha que é o papel do governo nesse meio. Tanto no meio empreendedor quanto no meio de fomento de leis, tributação, trabalhista.

E: O problema hoje pro empreendedor, o governo ainda é muito intrometido. Esse é o problema. Não há uma liberação para você ter mais competição. Do jeito que é feito hoje, no nosso governo não consegue permitir competição pois depende de licitação ou de autorização pública. O governo inibe a competição de um lado e coloca todo mundo no mesmo patamar. Já vi casos de gente que tentou abrir um provedor internet tipo de bairro para atender uma comunidade e ele é cobrado regras de Anatel como se fosse uma grande telefonia, simplesmente não dá. Então essa miopia de colocar todo mundo igual e o governo ser esse sócio que ninguém quer ter, que é a dificuldade. O que a gente entende é que como jogar no modo mais “hard”, mas por outro lado o governo mais atrapalha do que ajuda porque ele se intromete muito no meio de competição e impostos que você não vê retorno. Lei trabalhista é um negócio a parte, nunca vai funcionar pois é arcaico. Também é uma questão quase cultural, a galera enxerga dinheiro como se fosse uma coisa ruim ainda. Empreendedor é visto como empresário já e não é visto como trabalhador e que só quer ganhar dinheiro, nada a ver.

A: O que você acha dos programas de governo, Startup Brasil Rio. Dando certo ou não o que você acha dessa tentativa do Governo?

E: Pra mim não deveria existir. Ele infla de um lado. Exemplo simples: quando o governo entra em algum desses pontos, ele desequilibra a concorrência, porque o governo vai entregar na marra o dinheiro de todo mundo e vai fazer do jeito dele que normalmente é arcaico. Então muitas vezes por exemplo até mesmo o SEBRAE que tem muita boa vontade, vai criar coisas que atrapalham os empreendedores que atuam na mesma área. As vezes o governo se mete na frente e só ferra. Pra mim o problema dessas bolsas do governo é que cria uma artificialidade. Conheci empreendedores que pegaram dinheiro a fundo perdido e não se preocupou com concorrência, fazer vender e tal. Pegou um milhão e ficou de boa. Aí acabou o dinheiro, acabou o negócio. Então cria uma cultura errada.

A: O que você acha das comunidades, ecossistema de maneira mais péno

chão. Você acha que as pessoas mais contribuem do que competem? Temos exemplos como San Pedro Valley, iniciativas no Rio como Cariocas. Como você enxerga esses movimentos?

E: Eu acho excelente. Principalmente quando a gente tem visto empreendedores mais experientes ajudando a galera que está entrando agora. Então faz um trabalho que nenhum player pode fazer, pegar o cara que está lá na ponta, informar ele. Então vejo que os meetups, são lugares aonde os caras conseguem ser mais genuínos. Você não vai se expor pra falar que quebrou na internet, mas em um meetup você vai falar. Então acho que as comunidade ajudam de uma lado de unir mais e recepcionar os novos entrantes, e também tira essa capa de falsidade e a galera consegue se abrir um pouco mais do que falaria pra imprensa ou para as redes sociais. Vejo muita vantagem. O governo ou grandes organizações acabam não enxergando essas comunidade como entidades reais: são só um grupo de pessoas. Algumas principalmente norte e nordeste ainda sofrem isso. Mas vejo muito bem, acho que só tem que fomentar pra continuar a crescer.

B.8 Maurilio Alberone

A: Da tua experiência que pegou uma boa parte do boom do empreendedorismo recente no brasil, como você acha que surgem essas oportunidades e quem você acha que são essas pessoas, possíveis empreendedores que identificam essas oportunidades e abraçam isso para tocar pra frente?

E: Eu acho que isso tem evoluído e mudado um pouco nos últimos anos. Se a gente for pegar há uns 5 anos atrás a gente via muito mais jovens que estavam acompanhando um cenário de tecnologia mais internacional e tinham pouca experiência com negócios de fato, eram muito mais entusiastas de tecnologia, as vezes por estar estudando na faculdade ou algo do tipo e que viam uma oportunidade de empreender. As vezes nem era uma oportunidade real mas tinha aquela grande ideia, aquela coisa de fazer algo diferente. Então a gente viu há um tempo atrás muitas startup assim. A idade média dos empreendedores na casa dos 25 anos no máximo. Uma garotada mesmo sem muita experiência em negócios e sem experiência de trabalho de fato. Hoje acho que está mais amadurecido, a gente está começando a ver uma segunda ou terceira geração de empreendedores um pouco mais maduros que já tem experiência no mercado de trabalho, saindo de seus empregos ou tocando alguma coisa em paralelo acima de 30 anos. Caras que já tem 10 anos as vezes de experiência de trabalho, uma visão de negócio um pouco mais interessante e consegue enxergar oportunidade um pouco melhor, de forma mais madura que a garotada

de alguns anos atrás, que não sabiam diferenciar a oportunidade de negócio do que era apenas legal ou bacana. Então vejo essa evolução do mercado com esses dois perfis de empreendedores.

A: Essa é a galera que obviamente percebe uma oportunidade e corre atrás, mas você acha que ainda tem muito no Brasil ou já teve aquele empreendedor que não é pela oportunidade, mas sim pela necessidade. Um cara que de repente ficou desempregado e não conseguiu voltar pro mercado de trabalho e tem que buscar alguma coisa e se vê forçado por não conseguir emprego ou por outra restrição que ele tenha e se vê forçado a criar o próprio negócio.

E: Eu acho que isso é uma realidade muito forte no Brasil mas eu vejo isso muito mais em mercados tradicionais, já que startup é um tipo de empresa que normalmente não dá retorno em curto prazo. Então muitas vezes o cara tem que trabalhar por muito tempo ganhando muito pouco. Então não é uma opção interessante de emprego. Diferente de o cara abrir um restaurante talvez ou uma padaria, algo que ele consegue tirar um salário nos primeiros meses. Então para startups, negócios digitais eu não vejo tanto isso acontecer. Acredito que tenha mas não consigo nem ver algum exemplo de imediato.

A: Dessa galera que você acha que captou essa oportunidade e resolveu tocar pra frente. O que influencia mais a tomar essa decisão. Habilidade que ele já tinha e percebeu que poderia fazer alguma melhoria em processo ou produto, ou de repente é um mercado que possibilitou uma demanda que ele percebeu. Talvez uma ideia, o timing do mercado. O que é mais importante ou o que acontece mais.

E: Eu acho que é um pouco de tudo mas cada caso é um caso. Mas se a gente for pegar talvez casos mais gerais, eu vejo que tem muito a insatisfação com serviços que aquele potencial empreendedor já consome, então o cara não está satisfeito como funciona tal tipo de serviço e quer fazer algo diferente, pra mudar e romper aquele padrão do segmento. A gente tem muito aquele cara que é o simples sonhador, das ideias geniais, mas eu vejo isso muito mais com o perfil de um empreendedor mais utópico do que o empreendedor mão na massa. O cara mão na massa é aquele que vive a realidade do mercado dele, entende os problemas, entende de fato as limitações e está buscando realmente mudar o status das coisas que estão acontecendo, mesmo que aquilo ele precise abrir mão de opiniões ou ideias que as vezes ele teve em um momento inicial.

A: Mas isso não impede que outro tipo de empreendedorismo que você chamou de mais utópico aconteça. E na verdade acho que acontece bastante.

E: Sim acontece bastante, se a gente for pegar eu acho que ele está nos extremos da curva onde saem talvez as coisas mais geniais e as coisas mais idiotas. Nesses extremos é que estão Steve Jobs e Elon Musks da vida, que

são sonhadores e fazer coisas extraordinárias, mas também tem aquele cara que fica sonhando em fazer alguma coisa que ele nunca tira do papel. Então eu vejo que tem esse sonhador também, mas tem que ter cuidado se o cara é fazedor também.

A: Como você enxerga como a tecnologia que tem disponível aqui pra gente ou no mundo, como ela fomenta inovação aqui no Brasil. Você acha que existe uma importação tecnologia que fomenta inovação, você acha que o brasileiro tem a perspicácia de criar algo novo ou você acha que temos um modelo muito copy-cat e pouco criativo.

E: Nesse cenário, acho que tecnologia é algo muito universal normalmente. A gente acaba ficando um pouco atrás por conta de poucos investimento que a gente tem em pesquisa acadêmica e dentro das empresas de querer desenvolver tecnologia básica. Então acabamos ficando preso dentro de uma camada de aplicação. Desenvolvendo apenas aplicações daquela tecnologia aonde aquela pesquisa básica foi feita lá fora. Acho que isso não é “culpa” dos empreendedores que estão começando. Isso é muito mais investimento pesado de grandes empresas e de governo, para se criar tecnologia de base nacional. Acabamos ficando refém das tecnologias de base lá de fora. Inteligência artificial, então vou usar o framework que foi desenvolvido por uma empresa gringa e vou criar uma aplicação brasileira. Ah, vou trabalhar com desenvolvimento de aplicações web para IoT, ah vou usar framework desenvolvido por empresa gringa pra utilizar em algo aqui.

A: A minha questão é justamente essa, por exemplo. Questão do pagamento da empresa m-pesa, existe muito na África pois a demanda pra isso eh absurda. Não existe aqui nem nos Estados Unidos com o mesmo volume. Indo pra outro extremo, Israel eh um deserto, então a tecnologia de irrigação eh bem claro que vai sair de lá. Então será que o Brasil tem algum potencial de ter algo desse nível ou não?

E: Eu acho que tem, isso tem começado a surgir em alguns segmentos. A gente vê algumas startups na área de agropecuária bem bacanas. A tecnologia base não eh nacional, o cara está fazendo é a aplicação dela, mas está aplicando pra uma realidade nossa que é diferente da realidade americana ou europeia. Produção de gado em larga escala, o cara precisa gerenciar isso de uma forma assustadora que não é feito em outros países. Essas aplicações muito exclusivas pro mercado brasileiro, eu acredito bastante e que tende a evoluir. Acho que tem mercado pra isso e é um mercado que evolui bastante e para várias coisas que somos diferentes do resto do mundo. Existe um perfil de empreendedores, até mesmo se a gente for pegar sistemas bancários, meio de pagamento, mas se a gente for pegar específicos do Brasil. Temos uma legislação completamente

diferente, por mais que existam padrões internacionais de compliance, mas não necessariamente o cara vai copiar a mesma tecnologia lá de fora. Boletão bancário é um negócio que só tem no Brasil. Então acho que sempre tem oportunidade pra isso e quem consegue entender isso muito bem e a gente pode pegar um exemplo é de um conta azul da vida que entendeu assustadoramente o mercado brasileiro de micro e pequenas empresas e os cara conseguiram tropicalizar uma ferramenta de gestão financeira com a cara das micro e PE brasileiras e estão conseguindo crescer num mercado que os gringos tentam mas não tem tanto essa pegada do empreendedor brasileiro.

A: É uma das coisas que eu até aprendi com vocês. O produto não necessariamente é o game changer, mas as vezes é a parte do atendimento, da operação e isso faz toda a diferença entre a empresa A e a empresa B. E aí eu quero entrar um pouco na questão dos concorrentes. Como você enxerga que os empreendedores percebem o negócio dele como novo entrante ou um first mover, se isso preocupa eles, se faz diferença, como se posicionam ou como eles veem os concorrentes que são grandes como aliados pq já desbravaram o mercado ou como exatamente concorrentes e eles querem ser disruptivos em relação a isso.

E: Eu acho que depende muito do mercado nesse caso. Quando a gente está falando de mercado de massa, mercados que precisam ser muito bem educados antes de ser bem trabalhados pelo empreendedor, muitas vezes ter um concorrente grande, ter uma grande empresa já trabalhando no segmento as vezes eh bom. Você entra fazendo uma re-segmentação desse mercado e pegando entre aspas o que ela não consegue atender. A rebarba do gigante. Isso pode ser bom pra empresa que está começando. Não é necessariamente ruim, o cara vai ganhando espaço vai aprendendo vai crescendo até chegar num porte para ser competitivo ou até absorvido pelo grande concorrente.

A: Mas você acha que esse pensamento funciona dessa maneira. O empreendedor pensa nisso ou você acha que ele simplesmente mete a cara e descobre isso depois e se adapta?

E: eu acho que isso acontece muito ao longo do tempo. Eh difícil você planeja isso logo de cara. Acho que vai muito no dia a dia do negocio você vai percebendo como você esta caminhando, você vai vendo se vale a pena bater de frente, se vale a pena se associar, se vale a pena se preparar pra ser absorvido pelo concorrente vai ser a melhor opção. São coisas que eu pelo menos, não penso muito assim e não vejo muito os empreendedores pensarem assim muito previamente. Acaba acontecendo de uma forma muito mais natural. No momento que surge ai você começa a pensar com mais calma, conversar com outras pessoas e entender um pouco melhor a oportunidade. Tem casos que

são um pouco diferente, as vezes é um nicho bem específico que você vai atender algo menor, talvez mais b2b, que você conhece muito bem e que nesse caso acaba que a concorrência fica menos relevante. Pois você consegue crescer em um mercado local inicialmente. Talvez não fisicamente mas por uma rede de contatos ou uma estratégia de marketing e vendas você consegue crescer de forma orgânica sem bater no concorrente. O mercado é tão novo que os dois estão desbravando tipo abrindo uma mina de outro e cada um está cavando buraco de um lado e ainda tem muito buraco pra ser cavado.

A: Falando um pouco do ecossistema brasileiro, primeiro da questão do investimento, como você enxerga a maturidade que estamos no momento atual. Era claro que o Brasil há 2, 3 anos atrás ainda era muito imaturo tanto em questão de anjo, quanto VC, series A, exits eram coisas raras. Como você enxerga hoje a maturidade de cada segmento desses.

E: Acho que tem evoluído muito como você falou nos últimos 2 3 anos a gente começou a falar de uma profissionalização maior, até mesmo com anjos tendo aportes mais recorrentes, tendo cada vez mais notícias de startups recebendo investimentos mais significativos, isso tem amadurecido bastante. Eu tenho visto bastante oportunidade de investimento anjo e de um seed menor, se for pegar 200k, que é um anjo um pouco mais gordinho talvez. E os grandes fundos que continuam operando de uma forma menos agressiva do que alguns anos atrás, a gente tinham fundos que estavam colocando bastante dinheiro em várias empresas que acabaram nem dando tanto retorno assim então a gente vê uns fundos mais conservadores talvez. Mas o que eu tenho visto é um problema maior o que no Brasil seria um series A, mas nada mais é do que um seed se for comparar no mercado americano. Investimentos de 1 MI ou coisa assim, acho que isso é o que a gente tem mais problema aqui. O cara que precisa entre 1 e 3 milhões.

A: O gap de investimento está nesse buraco então?

E: Sim o cara que consegue captar um anjo ou um micro-seed até uns 200 mil conseguiu juntar uns 4 investidores iniciais para um aporte, mas conseguir o segundo round está difícil. Ele tem que conseguir crescer muito com esse pouco dinheiro pra captar um fundo maior depois que vai querer colocar de 3 mi pra cima porque os caras tem tickets bem mais altos e querem empresas com uma maturidade muito maior. Então esse gap está cada vez mais como um vale da morte das startups da morte.

A: Muita gente diz isso realmente, mas você acha que esse gap é por falta de maturidade dos projetos, por que é um risco muito grande botar esse volume de dinheiro no tipo de projeto que agente tem aqui no Brasil ou você acha que é por falta de dinheiro/maturidade dos investidores?

E: Eu acho que tem um pouco de tudo mas tem um complexidade acho que jurídico/financeiro no meio porque é muito fácil você juntar um grupo de pessoas pra fazer pequenos aporte e os fundos institucionalizados que tem dinheiro do BNDES, dinheiro publico geralmente. Mas não existe um operador de micro fundos ou... a gente tem visto a gora o pessoal da Bossa Nova, o João Kepler e o Shurman, estão com o fundo deles aportando 500k e estão fazendo follow 1 pra um pouco mais em algumas outras empresas. Mas acho que isso depende de uma organização mais de fundos de investidores de pessoas físicas. Então se eles (bossa) tiverem sucesso nessa empreitada deles, juntar mais outros investidores, outros fizerem fundos de investimento privado que nem o deles, acho que em alguns anos a gente vai conseguir suprir esse gap. O problema é sair do que é dinheiro estritamente meu e de 5 amigo e ir pra um dinheiro publico e de grandes bancos que eh o que está vinculado aos grandes fundos. Então não é muito culpa de projetos ruins ou de investidores imaturos. É uma maturidade do próprio mercado que tem que caminhar junto do coisas darem certo, acho uma questão de tempo mesmo do próprio ecossistema.

A: Eu tenho visto até fundos gringos tipo Monashees ou Redpoint que estão acostumados a fazer aportes de 2 mi lá fora eles reduziram o ticket deles pra se adaptar ao mercado brasileiro, senão não tem como pra eles.

E: Pra esses caras tem a própria gestão da carteira do analista de investimento. Esse cara ganha comissão em cima, então pro cara é muito melhor fazer um aporte de 5 mi do que 10 aportes de 500 mil. Então tem várias questões burocráticas no meio do caminho que acabam dificultado mais ainda e precisa mudar uma cultura pra conseguir adaptar a essa nossa realidade.

A: Como você acha que a cultura que a gente tem de comunidade. A gente vê San Pedro Valley, a tentativa do Cariocas, em São Paulo tem muita tecnologia então tem iniciativas de coworking, aceleradores tipo Cubo, Google Campus, etc. Como você vê essa maturidade de ecossistema e cultura da comunidade.

E: Eu acho que é umas das coisas que evoluiu também bastante mas é uma das coisas que eu sou mais crítico em relação ao brasileiro. A gente tem polos como San Pedro valley e SC que tem se desenvolvido muito e de forma consistente, mas por exemplo no Rio, a galera é muito egocêntrica, egossistema. O rio pra mim é um egossistema forte que fica naquela de “ah quero me espelhar nos melhores do mundo pq o rio eh melhor do mundo” e não da o primeiro passo, não faz nada pensando em ecossistema de fato. E SP é um negocio que acaba sendo muito puxado por esses instituições mesmo que você citou, tem Plug, algumas coisas bacanas lá que criam iniciativas de juntar empreendedores e que acho que são muito legais, pensando em eventos

e co-working, nessa linha mesmo. Mas SP é um país a parte basicamente, então se a gente for expandir isso pra outras grandes capitais, a gente precisa amadurecer muito ainda essa nossa visão de ecossistema, de colaboração de participação mesmo em grupos de empreendedores para ajuda mútua e não necessariamente pra benefício próprio. Isso está amadurecendo, tem evoluído sim mas ainda vejo bastante a evoluir e mudar essa mentalidade.

A: O que você acha que é o papel do governo pra ajudar ou como alguns falam, não atrapalhar, seja como fonte de financiamento, como processo de legislação, reformas trabalhistas ou tributárias. Como você acha que é o papel do governo no ecossistema?

E: Acho que o principal na minha visão é a desburocratização de processos e normal e coisas do tipo. Igual a lei que possibilita o investimento anjo ser feito de uma forma mais segura que foi aprovada recentemente. Acho que coisas que viabilizem isso são muito interessantes.. Simplificações trabalhistas para empresas iniciantes, redução de impostos e coisas nessa linha. As vezes não só redução mas desburocratização de processos é o principal papel. Eu vejo que o fomento direto de dinheiro publico, investimento, ele deve ser levado de uma forma secundária. Não acho que não deva acontecer ou que não é importante mas não acho que deve ser prioridade. Acho que ajuda muito mais gente desburocratizando ou simplificando processos e fazendo com que outras instituições que são mais preparadas para ajudar a empresa de fato consigam fazer isso do que o governo meter a mão e criar uma aceleradora publica ou fazer investimento ligados a FAPERJ no rio. Aí acaba prendendo o empreendedor dentro de uma burocracia publica tão grande e de regras estranhas e cria uma bolha de ilusão tão grande. O que é Case de sucesso pro governo não é case de sucesso pra nada na verdade, então isso cria uma bolha e acaba distorcendo a realidade. Então não vejo o governo se envolvendo no dia a dia operacional de uma startup ou processo de aceleração como fundamental. Distorce a mentalidade do próprio empreendedor iniciante, fica vivendo de tapinha nas costas (gestor publico) buscando imprensa pra dar entrevista. Outra coisa que acho muito legal é a facilitação de compras públicas vindos de startups, pregões públicos, estações e coisas do tipo beneficiando pequenas empresas, fazendo rodadas de negócios com empresas novas brasileiras. Muitas vezes compram de startups gringas sem saber que é uma startup mas o cara tem preconceito de comprar de uma brasileira. Isso é legal, o governo tem um poder de compra em todas as esferas. Então muito melhor que dar 100 mil de investimento via FAPERJ é fazer um contrato de 5 anos com o cara, virar cliente.

A: Só pra encaixar essa questão dos eventos, startup brasil startup rio.

Você acha que não é uma iniciativa válida?

E: Não da pra ser radical e falar que não é valido. Eu acho que é válido, traz benefícios mas não vejo isso como o que deve ser prioridade.

A: Seria mais importante levar esse esforço para sugar menos do empreendedor do que tentar interferir.

E: Sim, fazer rodadas de negocio, usar poder de compra, acho que eh muito mais útil do que ficar tentando ser investidor em startup. Mas é uma questão de maturidade, é melhor do que nada. Mas se for falar em eficiência eu julgo isso não ser o mais eficiente.

B.9 Alexandre Caseira

A: Com a tua experiência de Endeavor e tudo que você já viu, tendo contato com empreendedores, como você acha que surgem as oportunidades no mercado brasileiro? Quem você acha que são essas pessoas que tocam isso pra frente?

E: Oportunidade no Brasil não falta. Eu sempre falo que quem quer empreender... “qual setor que vai bombar agora para empreender?”, qualquer setor que seja grande e que tenha problema pra ser resolvido. Então, pega um problema e pega um problema grande pra ser resolvido, ali tem uma oportunidade. Setores mais ferrados no Brasil, educação tem problema pra ser resolvido, transporte, logística, energia, meio ambiente, etc.

A: Isso é uma parte do empreendedorismo, aquele mais ativo de quem está procurando um problema que pode resolver, mas tem também o empreendedorismo por oportunidade...

E: Tem, tem vários tipos de empreendedores, uma vez rodamos uma pesquisa que você pode até ver no site depois, são 6. Tem o idealista, aquele cara que quer empreender porque quer mudar o mundo. Tem o perfil “meu jeito”, muita gente quer empreender pois acha que o seu jeito é o melhor ou quer fazer as coisas de um jeito diferente. Tem o empreendedor nato, aquele cara que vende suco e transforma uma caneta Bic em uma casa. Tem o “em busca do milhão”, aquele que quer empreender para ficar rico. Acha que tem que abrir empresa pra vender por meio bilhão e ir para as Bahamas. Tem o herdeiro, é o cara que herda o negócio de uma família de empreendedores e acaba tendo que ser, foi imposto. E tem o situacionista, que viu uma situação e empreendeu pois ele viu uma oportunidade e entrou. Trabalha em uma multinacional e ve que tem algo que ela faz mal e abre uma empresa e começa a explorar e oferecer pro setor inteiro. Então o cara da necessidade tem a ver com o situacionista. Ele começa a fazer qualquer coisa, mas outra coisa que

a gente viu é que, se você começa a empreender em alguma coisa que você nunca viu antes, é difícil pra caramba dar certo. Então é importante ter algum sócio que entenda do setor ou do business. Então alimentação, você quer abrir um restaurante ou empreender nesse setor, é importante que alguém já tenha trabalhado ou tido um restaurante ou alguma coisa relacionada.

A: Mas aí você está falando em um time...

E: Sim, um time de empreendedores, mas tem que ser empreendedor. Mas se ele for sozinho, ele tem muito mais chance de dar certo se ele conhecer o setor. Daí que ele sabe qual a dor mesmo do cliente dele. Se ele já passou por isso ou já viu outros reclamarem outras vezes, é mais fácil. O dia que alguém abrir uma empresa boa de internet banda larga no Brasil vai bombar. Por que não abre? Porque é difícil pra caramba, muito capex, tem que cabear tudo e tem muito problema, senão Net, Velox, Virtua já tinham feito.

A: Quão importante é o networking do indivíduo nesse momento que está abrindo a empresa, que está começando.

E: O networking é importante por alguns motivos. Por exemplo o meu caso, fui empreender no setor de energia renovável depois que saí da Endeavor. O meu sócio é um cara que entende muito do setor. Mas o meu networking foi muito bom pois eu peguei pessoas que entendiam do setor e troquei uma ideia com elas sobre o que eu estava pensando fazer e peguei opinião delas, então eu ouvi de algumas pessoas o que elas achavam que podia dar errado no meu negócio. Aí eles falavam: legal, mas pode dar errado aqui e aqui. Independente de networking, eu vejo que é sempre muito importante escutar o cliente pois isso pode ser um problemas. Se o empreendedor acha que só de ouvir mentores, amigos e investidores já sabe qual o problema do cliente dele, está errado. Quem sabe o problema do cliente é o cliente, então não se pode julgar que por já ter acesso a tudo isso, não é preciso sair do prédio e ir pra rua e ouvir o cliente. É fundamental.

A: Já pegando um gancho de todos esses aspectos: a ideia, o time, o mercado, o timing. O que você acha que é o mais importante?

E: Olha, tem um pesquisador que fez até um TED sobre isso que fala que o timing é o mais importante. Investimento não é. A minha primeira resposta seria time. Porque toda minha experiência vem me demonstrando nos últimos anos que gente é o que faz a empresa dar certo ou não. Tem certas características que são fundamentais. Então se a pessoa não for minimamente resiliente ela não tira nem CNPJ. Tive que ir a Campo Grande depois de passar em 3 postos da receita para resolver meu CNPJ porque os outros não resolveram. Então de uma lado time/características são muito importantes. Por outro lado acho que é o problema que a pessoa está atacando. Muita gente

fala que uma empresa existe para resolver uma dor, resolver um problema ou satisfazer uma necessidade. Facebook não era uma dor de ninguém, tinha Orkut e tal. Mas ele satisfaz melhor uma necessidade de interação social. Então é por isso que é muito importante falar com o cliente, porque uma dor que é só sua ou só de três pessoas, é um mercado que não existe. Por isso é importante mapear o tamanho do mercado. É claro que se você vai resolver um problema que você sabe que existe em um hospital público, pronto. O mercado é gigante.

A: Como você acha que a tecnologia fomenta a inovação no Brasil? Sabemos que o Brasil é um país muito atrasado tanto tecnologicamente quanto ecossistema empreendedor, então estamos atrás. Mas como você vê o mercado brasileiro utilizando tecnologias lá de fora ou até internas pra fomentar a inovação?

E: Eu acho que a gente está muito mais atrasado como ecossistema empreendedor e também de cultura empreendedora que tem a ver com ecossistema, porque se é muito difícil empreender, você tem que querer muito mais pra virar um empreendedor do que a tecnologia propriamente dita. Eu vi muita empresa muito inovadora no Brasil, mas é claro que em menor quantidade porque é muito mais difícil. Também tem aí um sentimento de inferioridade de nem chegar a fazer pois lá fora é muito melhor. Exemplo é a Clearsale, que tem tanto um modelo matemático estatístico pra garantir a segurança da informação online, quanto o lado de segurança deles que... Outro dia saiu uma entrevista de um dos sócios que falou que não há nada lá fora que eles não tenham visto que eles não façam lá dentro além de fazer coisas que ninguém faz. Então eles são bastante inovadores. É claro que é muito mais difícil ganhar o mundo saindo do Brasil do que Estados Unidos e Israel que já nasce pensando em ser global pois Israel não tem mercado nenhum. Outro exemplo é o pessoal da Sieve, que tem um modelo de monitoramento de preços no e-commerce pra varejistas e fabricantes. O algoritmo era algo extremamente inovador com a precisão que eles tinham. Não é a toa que foram comprados pela B2W e agora integram o time dos caras. Então temos exemplo de inovação em muito menos quantidade do que outros países, mas isso tem a ver muito com cultura e cultura empreendedora com burocracia pra se empreender, é o ecossistema empreendedor.

A: Você até citou Israel. O Brasil é um país tão grande, com tantos problemas que não precisamos ter necessariamente tecnologia para inovar. Tem muita coisa de fora por exemplo que ajuda os brasileiros a criar soluções mais criativas para os problemas que a gente tem.

E: A gente vê também muita coisa com incentivo governamental. O Brasil é um país onde o incentivo governamental pesa demais. Então a gente vê

muito empreendedor que o negócio existe graças a algum tipo de incentivo. Isso não é sustentável, o negócio tem que parar em pé por conta própria. Um e-commerce que se baseia em uma alíquota inferior de um estado? Como ele expande depois?

A: Fala um pouco sobre isso então, qual o papel do governo? O que ele faz ou deveria fazer?

E: Se o governo parasse de atrapalhar um pouco já ajudava muito. Por exemplo, tributação. No Brasil é difícil pagar tributos, não estou dizendo que é caro. É caro também, mas é difícil, a chance de pagar o tributo errado é enorme, é difícil pagar certo. A não ser que esteja no simples. Saiu do Simples está ferrado. Achar um contador bom é difícil, quando acha é caro. Porque é complexo. O Simples não tinha que ser só pro Simples, tinha que reduzir a complexidade toda. Precisa do SEBRAE? Será que se outras coisas não fossem melhores, não seria desnecessário o SEBRAE que tem um orçamento gigantesco. FGTS, não rende nem a inflação. É um dinheiro que é meu, não tenho acesso e não rende. Se o governo melhorasse a parte de tributação, não está nem ajudando, mas está deixando de atrapalhar. Se não fosse tão pesada a contratação, a complexidade de contratar e demitir alguém.

A: O que você acha desses eventos que o Governo faz? Misturando um pouco o ecossistema empreendedor com o governo, como Startup Brasil, Startup Rio, nessas tentativas de aproximar ou fomentar...

E: Olha eu acho muito legal o governo ter aberto os olhos para o empreendedorismo no sentido de que agora o governo percebe que isto é algo importante. Porém a relevância desses eventos ou programas ainda é muito pequena. Quando vai sair um Google de um programa desses do governo? Não vejo isso acontecendo nos próximos 120 anos. Então talvez o governo devesse ajudar o empreendedorismo focando em outras coisas. Não estou dizendo que não é importante, mas pensando em impacto, é pouco. Está tentando ser positivo mas ainda é negativo de várias formas, então deixe de ser negativo antes de tentar ser positivo. Em Porto Alegre por exemplo levava-se mais de 240 dias para abrir uma empresa. Tinha a aprovação dos bombeiros que demorava pra caramba. A Endeavor começou a analisar com uma consultoria, junto com o governo, fazendo uma força tarefa pra reduzir e agora tem empresas mais simples abrindo em 5 dias. Outro exemplo BNDES, que empresa dinheiro barato pra quem não precisa. Pois são empresas que já tem acesso a um dinheiro muito mais barato do que você e eu. Ao invés de promover ou incentivar empresas que de fato precisam do BNDES pois se forem em um Banco vão pagar 2,5

A: Falando um pouco do ecossistema já que citamos mais cedo ecossistema

e cultura empreendedora. Esses hubs locais que geram um ecossistema local e ajudam o ecossistema como um todo como San Pedro Valley. Muita gente diz que tem uma competição entre os hubs SP e Rio por exemplo. E o pessoal começa a chamar de “egossistema”. Não sei se você já viu isso no Rio, mas qual sua opinião de como isso ajuda o ecossistema como um todo.

E: Eu já vi isso sim, tem na região do porto o Porto Digital, só que o que eu vejo é o caminho oposto sendo feito. Não é que nem o Vale do Silício que você teve um cara com uma grande empresa que foi pra lá, atraindo outras, aí fez o Vale e depois recebeu o nome. Aqui é quase distribuir abadá, que é o caminho oposto. E acaba atraindo pessoas que veem um glamour naquilo. Tem uma parte muito de setor criativo ali no porto. Então qual o problema? Se você começa a atrair pessoas do setor que estão meio perdidas, aí vão pra lá porque acham legal, abrem um negócio sem saber absolutamente nada de como empreender ou do que é ser um empreendedor, esse cara está quase fadado a dar errado. E isso para o ecossistema é ruim pois é mais um cara que deu errado, gastou tempo, dinheiro, esforço, sem se preparar ou ter a real noção do que era aquilo. Então acho legal quando você tem isso mas pelos motivos certos, e como uma consequência de algo que vem dando certo, não como uma prerrogativa, algo pré-estabelecido. Não da pra pegar a cidade de Araras por exemplo e fazer aquilo virar um polo de gastronomia se lá não tem restaurantes bons e já não é conhecida por isso. Agora, você pode escolher uma indústria que de alguma forma faça sentido e aí dar incentivo para fomentar outras, como Nova Friburgo e moda íntima feminina. Tem muita fábrica lá, aí da pra incentivar, dar linha de crédito, baixar tributação, e aí sim chama do que quiser. Mas quando é imposto, não funciona. Por exemplo quando o MEC começou a avaliar melhor as faculdades que tinham empresas juniores. Então tinham professores buscando alunos para fundar empresa júnior. Então o aluno em si não tinha um conhecimento e interesse genuíno. Não foi o aluno que quebrou a cabeça para resolver problemas, abrir CNPJ, buscar projetos. É claro que ele vai aprender alguma coisa, mas isso não está na maneira correta.

A: Falando de investimento. Como você vê desde empresas que precisam de investimento anjo, um seed até empresas que precisam de um aporte maior, Series A, VC? Como você vê a evolução disso no Brasil?

E: Esse é um tema gigante. O setor de investimento empreendedor no Brasil ainda é muito precário. A gente está em um país onde NTN, tesouro direto, paga muito bem. Então da pra ganhar muito bem pra ficar na praia tomando piña colada. O seu incentivo para tirar o seu dinheiro e colocar em risco é menor. O governo querendo tributar em 30% o capital diminui ainda mais o apetite pelo risco. Então tem pouca gente com cultura de investir

porque vive de renda há anos e sempre foi assim. Do outro lado você não tem tanta ideia boa assim e não tem tantos casos de sucesso sendo explorados para incentivar pessoas a investirem. Porque tem muita gente que tem 100 ou 200 mil que poderia investir em uma, duas, cinco Startups. Poderia até fazer um pool de investimento e diluir o risco de todo mundo. Aceleradora 21212 fez isso um pouco. Mas não existe essa cultura. O que eu vejo também é que muitas vezes o cara que bota dinheiro, pega uma participação muito grande por isso. Porque o apetite de risco dele é menor, a chance da empresa dar certo é menor porque o ecossistema é todo mais complexo de se entender. E aí você não tem a maturidade dos empreendedores em geral para saber como é o processo. Você não pode ser muito diluído na sua primeira captação, senão não vai ter gordura para o Series A. Se teu anjo já pegou muito %, você faz fazer um Series A, B, C, no final você tem muito pouco da empresa e perde o incentivo de continuar. Então isso tudo entra junto. Não é uma questão de falta de dinheiro não, tem dinheiro na praça. Tem muita gente líquida no Brasil, mas tem poucos projetos bons. Há algum tempo eu conversei com pessoas no setor que me falaram: Alexandre, se você quiser captar 1 milhão de dólares no Brasil, você não capta, mas se você quiser captar 20 milhões, você capta. Porque o risco do cara de 1 milhão é muito maior, a burocracia e os custos são os mesmo de investir 20. Então ele prefere fazer uma análise melhor do que fazer um monte de menores.

B.10 Fábio Seixas

A: Minha tese é baseada em como que empresas de inovação em TI surgem aqui no Brasil. Então como você acha que surgem as oportunidades e quem são as pessoas que abraçam essas oportunidades?

E: Quando você fala em inovação você está falando de ideias absolutamente inovadoras ou inovações locais, como, por exemplo, um modelo de negócio que existia lá fora e alguém foi e fez aqui no Brasil?

A: Pode ser isso também. Ou um copy cat ou alguma criação interna, mas não precisa se prender muito a questão de inovação. Pode ser como que empresas de TI surgem aqui no mercado. Porque eu estou estudando startups, mas mais aquelas que são voltadas para tecnologia. E: Eu vejo muitas as empresas de tecnologia, as novas empresas de tecnologia, sendo criadas por pessoas que resolveram estudar isso, resolveram fazer disso uma profissão e são empreendedoras e obviamente seguiram por criar empresas de software ou de hardware, obviamente na área que elas gostaram. Acho que a 1ª motivação é essa, a questão do gosto pela tecnologia. Agora, existem os outros negócios que

são negócios de várias verticais, vários segmentos, que são negócios de base tecnológica. Um e-commerce, por exemplo. É um varejo seja lá do que for, mas que é de base tecnológica e, nesse sentido, eu acho que a motivação para o cara criar é muito mais o gosto que ele tem por aquele objeto da empresa, seja varejo, uma processão de serviços online, etc.

A: A tecnologia é só um suporte né?

E: Exatamente. Então eu acho que as motivações são muitas, porque a gente tem vários perfis de pessoas. Se você pega um cara empreendedor, que tem o drive de empreender, seja ele de formação tecnológica ou não, ele vai por exemplo estar sempre com um olho aberto para coisas que estão acontecendo ao redor do mundo e que ele pode traduzir aquilo em oportunidades locais. Como, por exemplo, os copy cats que o cara viu o negócio bacana lá trás e resolveu trazer para o Brasil. Então ele traz aquilo para o Brasil por que, porque ele tem o perfil empreendedor, quer fazer isso e viu naquilo uma a oportunidade.

A: Mas aí você acha que ele percebe isso porque ele tem o conhecimento, a skill necessária para trazer e colocar isso para jogo ou geralmente é aleatório?

E: Eu acho que tem as duas coisas. Acho que você tem o cara que tem o skill necessário e está buscando alguma coisa para fazer e tem o cara que viu uma oportunidade tão boa que não importa, ele vai se virar e fazer aquilo acontecer.

A: Mas você julga um sendo mais do que o outro?

E: Eu acho que é mais o cara que tem o skill, mas é um palpite, não tenho nenhuma comprovação aqui.

A: Voltando um pouquinho, a gente falou do empreendedorismo por oportunidade, mas você acha que também existe o empreendedorismo por necessidade aqui no Brasil? Aquele cara que de repente, em momento de crise, perdeu o emprego e não conseguiu mais se encaixar no mercado vai fazer o brownie e de repente vai virar o Brownie do Luis. Você acha que tem muito isso?

E: Eu acho que tem sim. Eu acho que a grande maioria desses “negócios” que surgem dessa forma não são negócios profissionais e nem promissores do ponto de vista de crescimento, mas não deixam de ser empreendimentos e certamente são pessoas que o fizeram, montaram aquele negócio pequeno por necessidade. Eu acho que isso é absolutamente verdade, mas eu não acho que a maioria das empresas minimamente relevantes foram criadas dessa forma. Óbvio que tem casos, mas eu quero dizer que essa forma de iniciar uma empresa não é a forma que em geral permite que a empresa cresça absurdamente. Acho que para você criar uma empresa média ou grande você precisa de um outro drive na hora de criar que é querer construir e não precisar construir.

A: Pode ser que por necessidade o empreendedor cria alguma coisa e ele vai ter as skills para desenvolver isso de maneira escalável, mas na maioria dos casos não é assim.

E: Eu acho que o cara que cria o negócio por necessidade, ele faz isso porque ele tem um objetivo muito claro que é conseguir o seu sustento e eu acho que a maioria das pessoas que começam dessa forma e atingem o seu sustento, elas se limitam a isso ou um pouco mais, mas não a construir negócios duradouros e com crescimento. Eu estou falando a maioria, mas existem casos até muito legais disso. Eu só não acho que seja a maioria.

A: Quando a gente fala desse empreendedor que vai por oportunidade, o cara que tem as skills necessárias, que que você julga ser mais importante nesse momento inicial: a ideia que ele teve, o time que está construindo, o estudo que ele tem do mercado, o conhecimento, aonde tem um gap de mercado, é investimento que ele consegue? Se você fosse colocar isso em uma ordem, o que que é mais importante?

E: Depois que você separa, se você tirar daí as ideias ruins – porque eu acho que uma ideia ruim executada brilhantemente não adianta de nada –, o que faz o negócio ir para frente é perseverança, porque se o cara tem uma ideia minimamente boa e ele tiver perseverança ele vai conseguir tudo aquilo que ele precisa ao longo do tempo para construir um negócio saudável. Então, se ele não tem dinheiro ele vai perseverar e vai conseguir dinheiro de alguma forma, se ele não tem conhecimento ele vai buscar conhecimento de alguma forma, se ele não tem time ele vai começar o negócio pequeno, sozinho para ter alguma receita e poder contratar alguém e, assim, persistir na ideia dele. Eu acho que o fator de sucesso é perseverança.

A: Esse sangue no olho do próprio empreendedor mesmo né?

E: Eu acho que é um misto de paixão e motivação. O cara tem que estar muito afim de fazer aquilo e tem que ter a motivação necessária. Eu quero construir algo ou eu preciso construir algo, seja lá o que for. Essas duas coisas eu acho que constroem a perseverança do cara em colocar o negócio para frente e eventualmente até mudar o negócio dele para uma coisa melhor ou uma coisa que vá funcionar melhor do que o que ele imaginou que fosse funcionar.

A: Então se a gente for falar um pouco de ecossistema que é quando o cara vai se inserir, buscar ajuda, incentivo do governo, investimento, como que você acha que está esse ecossistema de investimento aqui no Brasil? Seja um investimento anjo, um series A de uma venture capital, você acha que está sobrando dinheiro, sobrando projeto, existe algum gap que falta...?

E: Eu acho que se a gente olhar os anjos a gente tem uma coisa um pouquinho mais...algumas oportunidades aí, tem gente querendo colocar dinheiro.

Para o anjo, ele é o cara que conquistou alguma grana na vida, está querendo fugir do 1% do banco e está disposto a arriscar uma parte da grana em negócios que tenham um retorno melhor ao longo prazo. Então eu acho que isso tem um cenário mais favorável, pouco estruturado, mas favorável. E aí depois você parte para outras séries, eu acho que ainda tem pessoas ou fundos colocando dinheiro em series A, mas o Brasil sofre um gap muito grande depois dos series A. Você não tem muita história de follow on de investimento aqui no Brasil, a ponto de chegar em um private equity, fundos que colocam 10, 20 30 milhões.

A: Então o gap que você fala é depois de series A, depois de uns 5, 10...?

E: Eu acho que 5 é até muito, para ser sincero. Eu acho que 2, 3 milhões já que começa a series A aqui no Brasil e depois disso começa a ficar mais complicado.

A: Com relação ao governo, qual você acha que é o seu posicionamento? A gente vê aí Startup Brasil, Startup Rio, a gente vê algumas coisas em Minas, você acha que isso ajuda, atrapalha? Como você acha que deve ser a participação do governo nesse sentido?

E: Eu acho que a única participação que o governo deveria ter é de não atrapalhar. O empreendedor tem um drive suficiente para construir as coisas, o que ele precisa é de que ninguém atrapalhe ele, ele não precisa de ajuda. Não cabe ao poder público financiar nada ou criar ambiente nenhum, eu acho que o próprio ecossistema se organiza e descobre isso. Então basta não atrapalhar e é o que o governo mais faz, na minha opinião.

A: Mas você acha que de repente alguma iniciativa tipo uma reforma trabalhista para facilitar a contratação e não ser tão protecionista...?

E: Sim, mas uma reforma trabalhista, uma reforma tributária é justamente fazer com que o governo atrapalhe menos. Eles estão atrapalhando muito com diversas leis, regras e etc., e a forma de deixar de atrapalhar é justamente reformar essas coisas que seriam mais interessantes para o desenvolvimento econômico.

A: Fazer isso é deixar de atrapalhar?

E: Sem dúvida. E aí vai gerar muito mais emprego e a sociedade vai prosperar e etc. O fomento está na vontade das pessoas de querer fazer, de enxergar oportunidade e enxergar que vai ganhar dinheiro com aquilo. Isso é o fomento e isso já existe.

A: Você falou do ecossistema construído pelos próprios empreendedores e você está nos Cariocas. Como você enxerga isso? Você acha que São Pedro Vale, São Paulo, são exemplos... você acha que tem que ter mais iniciativas tipo Google campus, um espaço de co-working...?

E: Mas isso são iniciativas privadas. Você tem o Coobo lá em São Paulo que é bacana, o Google campus que é bacana pra caramba, mas são iniciativas privadas. Na minha opinião é um player interessante, um player que conquistou alguma coisa legal no mercado e que está fazendo a sua colaboração seja com ou sem interesses maiores, mas está de fato fazendo uma colaboração com o ecossistema. Quando o Itaú resolve montar o Coobo lá em São Paulo ele está fazendo uma colaboração. Pode ter o interesse dele de vender serviços financeiros para as empresas, mas ele está colaborando. O Google também não faz o Google campus sem interesse nenhum, mas é justamente isso. São as empresas e os empreendedores que fazem parte do ecossistema colocarem na mesa aquilo que eles podem colocar, seja um espaço, seja um evento, seja um mero bate-papo ou um compartilhamento de conhecimento. No slack, como é o Cariocas ali.

A: E você acha que existe alguma rixa entre Cariocas, São Pedro Vale, São Paulo, o pessoal lá do Sul ou você acha que isso é normal ou existe algum tipo de “egosistema” aqui no Brasil, está se construindo... Como você enxerga como um todo o momento atual aqui no Brasil?

E: Eu acho que não tem nenhuma rixa nesse sentido. Eu acho que qualquer iniciativa bem-sucedida nessas áreas é bem vista por todo mundo. Eu acho que quanto mais polos surgirem no Brasil, melhor para todo mundo. A: E especialmente no Rio você acha que a coisa está se desenvolvendo? Porque eu pessoalmente estou lá, mas eu não sei todas as iniciativas que o Cariocas tem. Eu vejo a Monique tentando juntar os eventos, coisas assim, mas você acha que a natureza do ecossistema é ter alguém a frente, seja uma pessoa ou alguma instituição tipo São Paulo com o Google campus, de repente o Google vai levar o ecossistema a frente ou você acha que dá para levar na natureza humana das pessoas se organizando?

E: Eu acho que são 2 abordagens válidas. Eu particularmente gosto mais da abordagem humana onde as pessoas se organizam, se encontram e criam oportunidade. Eu acho que é uma coisa mais natural, mas não impede que outras iniciativas aconteçam e as outras também são bem-vindas. Até porque, as próprias pessoas batem em um determinado limite do que que elas podem contribuir e aí o que normalmente acontece é que alguém consegue dar um pouco mais certo, começa a colaborar como empresa e aí é justamente a segunda via de você ter empresas fazendo coisas maiores porque elas têm essa escala. Se você olhar a origem da coisa, é tudo gente. Você vê a Resultados Digitais lá em Florianópolis. Eles conseguem hoje fazer um evento bacana para caramba, que não é barato – o RD Summit. Virou referência, é um ponto de encontro dos profissionais e eles fazem obviamente com interesse, mas como

uma ideia de integração, uma ideia de fomento do ecossistema.

A: É... Não existe almoço de graça. A gente pode contribuir, mas está sempre procurando alguma coisa com aquilo.

B.11 Amure Pinho

A: Como você acha que surgem oportunidade e quem são os empreendedores que identificam e exploram?

E: Acho que a maioria das pessoas vai falar que esses empreendedores viveram uma dor, tiveram uma experiência e por isso decidiram empreender. A grande verdade acho que não é essa, eu acho que o empreendedor na grande maioria das vezes, talvez o certo fosse aprender com uma dor. Mas tem uma partícula humana que a gente ainda não descobriu que é o fato de que o empreendedor ele não está adaptado ao mercado atual, ele não se encaixa. E pelo fato dele não se encaixar, podendo ser homem, mulher, velho, novo... então eu diria que é um cara mais novo, o primeiro perfil, o perfil jovem empreendedor. Um cara novo que não se adaptou a estágio, trainee, disputas pra ver quem entra.. esse cara tem uma habilidade específica que ele acha que é melhor que os outros ou um conhecimento que ele é mais apaixonado que os outros. Ele quer explorar aquilo mas ele não vê em empresas grandes a vontade de participar. Um cara inquieto que não se adaptou muito ao método atual e acredita que ele teve um spark diferente da grande maioria da população. O segundo perfil, talvez um cara um pouco mais velho. Esse cara aprendeu com o mercado, aprendeu a identificar oportunidades, que é fácil ganhar dinheiro com algumas coisas. Quem nunca trabalhou em uma empresa de consultoria e viu projetos fáceis sendo virados? E esse empreendedor quer fazer algo diferente e se manifesta desse jeito. Tem aquele que empreenderam na loucura do início e que estão na segunda viagem, mas aí já viraram empreendedores e já descobriram outras oportunidades. Eu acho que se dividiria nesses dois casos. Empreendedor de primeira viagem jovem e velho. Jovem porque não se adaptou e o velho porque acredita que consegue extrair oportunidade pelo aprendizado dele.

A: O que é necessário pra esses empreendedores, podendo variar um pouco com esses perfis que você falou, mas acho que tem coisas comum a todos. Que tipo de habilidade: visão do mercado? Sangue no olho? Inquietação? O que é importante que essas pessoas tenham?

E: Essa pergunta é boa! Porque acho que nunca respondi ela desse jeito, mas foi uma conclusão que me veio agora. Quem foi melhor? Magic Johnson ou Larry Bird? Kobe Briant ou MJ? Cada um tinha uma característica to-

talmente diferente do outro. Ambos eram excepcionais. É possível que esse empreendedor consiga ter sucesso sendo muito bom em uma coisa específica dele, um líder nato, o outro um hustler nato, outro um gênio. E todos vão suceder. Dizer o que esse cara tem que ter é como dizer que só o fogo nos olhos é o grande negócio, e não é. As vezes tem um cara que tem o sonho, visão, paixão e isso ganha. Eu diria que no super-trunfo das habilidade para se empreender, se sangue nos olhos também tiver resiliência, é a primeira que eu pegaria do baralho. Mas não significa que caras com outras habilidade não vão conseguir fazer, mas essa é um pouco baseline. Mas nem todo cara precisa ser (raivoso!). Não, as vezes ele vai achar um sócio, mas ele é tão bom empreendedor que na habilidade especial dele, ele vai ser uma carta especial nesse baralho.

A: Você acha que o networking é fundamental para o cara seguir naquela oportunidade? Ou você acha que ela surge do networking?

E: Eu acho que o networking é inevitavelmente o que vai fazer ele dar saltos, mas não acho que é o networking que vai fazer ele começar a ter resultado. Principalmente na primeira fase, no primeiro ano. Eu acho que é algo um pouco mais pra frente, inevitável para o crescimento. Nenhuma grande empresa não tem um CEO com conexões. Porque é assim que se constroem parcerias, se apoia na marca do outro, cresce quando sua marca está ruim. Mas acho que no primeiro momento esse empreendedor, trabalhando home-office, sozinho, consegue sair do zero e começar.

A: Se fosse botar em uma ordem de prioridade ou escolher algo mais importante: para o empreendedor você acha que tem que ser a ideia, o time, o timing do mercado ou o próprio mercado que ele escolheu, investimento que ele consegue/tem?

E: Aos meus olhos hoje, eu diria que no meio dessa linha empreendedora... no início você vai precisar de algumas coisas, no meio de outras. Por exemplo, nenhum business se sustenta com um founding team fraco, ou que não se conhece direito ou que tem problemas e ruídos. “Ah, mas nos somos complementares”, não importa. A gente sabe muito bem que a relação de founder não é a complementariedade técnica. É na hora do problema, esse cara te puxar e dar um jeito de o negócio não acabar e tomar decisões boas e uma hora ele está pior e você é quem puxa. É um casamento. Então eu diria que esse time, e essa é uma coisa que eu acho uma crueldade em startup é essa coisa de founding team, porque não tem essa cultura no brasil de founder se conhecerem na faculdade e tal. A gente passa por um período onde a gente tenta achar co-founder. Eu acho que como investidor eu já percebi que depois de um tempo, se essa parada não tem grana, esse é o maior problema dela (após

6 meses 1 ano). E eu acho que tem uma que eu sempre negligenciei pois achei que dava pra se criar oportunidade, que é o mercado. Então eu acho que se esse cara tem um excelente founding team, e se esse team conseguiu tempo para estudar o mercado antes de criar qualquer coisa. Veja que eu coloquei ideia e execução para trás. Pra mim é, excelente mercado, enxergar nesse mercado dinheiro real. Além disso, esse time tem que ter grana para poder se provar. Seria a minha tríade.

A: Já que falamos um pouco de cultura, como você enxerga a cultura empreendedora aqui no Brasil. Falar de cultura envolve o ecossistema inteiro, mas como você enxerga essa proximidade do empreendedorismo com universidades, parque tecnológico, isso traz inovação? Fomenta? Tem isso no Brasil?

E: Tem isso no Brasil. Acho que tem muito desenvolvimento tecnológico dentro das universidades. Quando a gente conhece os parques tecnológicos, a gente se surpreende com coisas que são feitas em todos os lugares do Brasil. Acho que existe um problema cultural de infra-estrutura, que é a estratégia brasileira de go to Market é ruim. A gente não consegue pegar isso muito bem e gerar grana, parece que a gente espera que algo aconteça. Uma subvenção, um apoio, alguém enxergar, uma patente exclusiva. Enquanto o americano tem aquela coisa de vender limonada na rua, a gente fica tentando esperar alguém comprar no nosso negócio ou alguém investir e acreditar na gente. Acho que esse papel do do it yourself, sai dessa bolha, do funcionalismo público, da pesquisa científica eterna, do cara que ganha pra pesquisar e só pesquisar. Isso criou um ranço na gente de não ter estratégia go to Market. Não tem a mesma infraestrutura tecnológica de laboratórios, não tem, mas a gente tem coisas boa, lugar pra fazer e tem gente que faz. O nossos maior problema é que isso acaba não chegando ao mercado.

A: O que você acha que é a participação do governo? Você ve uma necessidade de reforma trabalhista ou tributária? Fomentos tipo startup brasil/rio, ajuda ou atrapalha? O que o governo tem que fazer?

E: Se a gente conseguisse isolar o governo, uma célula do governo que desse dinheiro e botasse pessoas legais pra gente fazer coisas que se transmitisse em melhoria dentro do ecossistema, acho que poderia falar que o governo poderia criar uma série de coisas e programas etc. Sabendo o tamanho do Brasil e sabendo os problemas que a gente tem, eu não acho que o governo é capaz de fazer isso. Acho que tem uma coisa que o governo deveria fazer e que eu acho que já faz e me incomoda muito é que existem provavelmente 80 programas de incentivo financeiro e desenvolvimento tecnológico e ciências espalhados em 300 cidades e estados: faperj finep, prouni, existem muitas siglas que não conhecemos, de linha de crédito, etc. Alguém comentou de linha de crédito de

TI Maior. Ter tem, mas parece que ninguém olha pra trás pra fazer o próximo, fica um monte de gente mamando nessas tetas porque nada é revisto e refeito e a gente não sabe mais por onde vaza dinheiro. Então eu acho que se tem alguma coisa que o governo deveria fazer seria talvez um portal do empreendedor ou alguma coisa que pudesse centralizar essas informações, mostrar o que existe e aonde. O problema do Brasil em grande parte é informação e como a gente tem acesso a ela pois parece que só tem acesso quem está por trás de ganhar uma parada. “Como assim eu não sei as linhas de crédito?”, não sei, eu sou empreendedor na veia, mas não sei uma disponível. Sei que tem cartão BNDES, pra compras de coworking, sei de algo que me falaram agora de 250mil do estado que você consegue com juros baixos, sei que tem finep, startup rio e acabou, não sei outros. Mas tenho certeza que tem 200 espalhados por aí. Então acho que já tem dinheiro suficiente, não falta. Falta a gestão desses programas e não sei se a gente consegue, estou tão descrente nisso que acho que talvez o estado tenha que diminuir a quantidade de coisas que ele faz, não a verba, centralizar em algumas instituições que possam distribuir isso melhor. Seria ótimo por exemplo a ABS ter um budget pra poder dedicar parte de todos o budget de empreendedorismo do brasil, meio por cento vai pra ABS fazer ações aqui e ali. Criar uma agenda trimestral, em todos os estados, permeados faculdades, etc. Aí o estado tenta fazer também, aí cria na área da indústria uma agência... as agências foram tentativas de “não estamos conseguindo, tamo só jogando dinheiro mas não ta rolando nada, ta indo pra um lugar que não sabemos mais”, aí criam uma agência para ela gerenciar o dinheiro, mas ai a agencia cresce e se perde de novo. Então acho que não é budget, arrecadação, acho que é gestão, talvez centralizar para poder entender.

A: Nessa linha de investimento, como você julga o investimento anjo, vc, private equity? Sobra/falta dinheiro/projeto?

E: Tem aquele clássico que todo mundo fala, que tem dinheiro na mesa pra VC, não tem dealflow pra investir. Confrapar e redpoint procuram alguém pra investir e não tem. Segundo eles faltam empresas. Na verdade não falta, mas eles já querem entrar na boa. Aqui no brasil entra-se com a empresa muito mais provada do que lá fora. A verdade é que aqui o risco é maior, paga-se melhor pra renda fixa etc, então se for pra arriscar só vou arriscar quando você tiver bem. Por isso é muito comum fundos americanos investirem em brasileira já grandes. Não é pq não tem dinheiro. Investidor brasileiro não quer o risco. Falta realmente negócio na boa com empreendedor brasileiro querendo investir aqui. Ao mesmo tempo, sobra empreendedor na fase de Seed e Anjo. Eu diria que hoje em dia está rolando até bastante deal anjo. Diria que o maior problema já está indo pro seed, acima dos 600-700 mil. Os 100-150 está se resolvendo.

Com Seed-MG, startup brasil, família, etc. Agora o seed Money ainda é uma preocupação, aquele 500-1mi. Esse é o vale da morte, e eu realmente acredito. É aonde está a maioria dos amigos que estão empreendendo a mais de um ano. E ele precisa de alguém que aposte na visão dele porque o business ainda não se prova.

A: com relação ao ecossistema brasileiro, a gente tem São Pedro valley, cariocas, são Paulo, etc. Você ve isso como um caminho certo? Estamos construindo um ecossistema que fomenta o empreendedorismo no brasil?

E: Eu acho que é legal ver o ecossistema principal movendo entre o país. Rio de Janeiro já foi o principal, depois foi SP, depois BH e agora Florianópolis. E todo mundo sabe disso e acompanha, é normal que vá mudando, talvez daqui a pouco seja Recife. Evoluções naturais, é natural esse movimento. E cada vez que ele acontece, ele deixa um legado praquela cidade. BH tão caiu, só não é tão protagonista quanto era há 3 anos atrás. Floripa agora é o foco, talvez por causa de RD e Caordic e Conta Azul. Maneiro! São Paulo também tem muito, mas falta um pouco de comunidade. Tem muita grana mas você não ve aquele engajamento de comunidade empreendedora como em floripa. Mas tem os grandes hubs, campus, cubo, plug, aceleradoras. Os eventos, são Paulo puxa eventos, como não falar que eventos são hubs também. Zendesk, CASE, e muitos outros. O que eu acho que precisa ser feito é, por incrível que pareça, é uma coisa um pouco assistencialista, é forçar evidência pra quem não está em evidência. Tem aquela frase de aristoteles: “é preciso tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade”. Você tem que tratar melhor aqueles que estão precisando um pouco mais para que se tornem iguais. É injusto você aplicar o mesmo tratamento pra todo mundo pois senão nunca irá desenvolver aquela região. Se for investir proporcional em um lugar com baixo GDP, ferrou, nunca vai aumentar. A mesma coisa eu entendo como as comunidade. Esse ano a ABS pretende distribuir um playbook para as comunidades, para ajudar e agitar. As vezes o brasileiro só precisa da faísca, ele tem muito isso. O brasileiro sabe seguir, ele é ruim de liderar, mas é bom de seguir. Poucos lideram, então se você conseguir guiar e conseguir tirar a fricção dele já adianta. Eu sinto isso um pouco. As vezes tenho que chegar pra esses caras e falar pra eles seguirem um guideline, que vai ajudar eles. Essa coisa do planning, brasileiro não sabe fazer. Brasileiro que fazer, empreender, mas não faz por onde. Só sabe reclamar.

ANEXO C – Domínios do ecossistema empreendedor



Fonte: (Isenberg, 2011) adaptado por Arruda et al. (2013)

Figura 1 – Domínios do ecossistema empreendedor