



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAREN DE SOUZA SILVA GRILO**

**POTENCIALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
ECOSSISTEMA INOVADOR: ESTUDO DE CASO DO SANTANA  
VALLEY**

Feira de Santana - BA

2021

CAREN DE SOUZA SILVA GRILO

**POTENCIALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
ECOSSISTEMA INOVADOR: ESTUDO DE CASO DO SANTANA  
VALLEY**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana-BA.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Me. Cidineide Gerônimo  
Ribeiro da Silva

Feira de Santana - BA

2021

CAREN DE SOUZA SILVA GRILO

**POTENCIALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DO EC  
OSSISTEMA INOVADOR: ESTUDO DE CASO DO SANTANA VALLEY**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA, sob orientação da professora Me Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

---

Prof. Dr. Me Jorge Emanuel Reis Cajazeira  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

---

Prof. Dr. Me Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira  
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Edilson e Mônica e a minha irmã, Kelle, pela confiança no meu progresso e pelo apoio emocional dado a mim durante toda a graduação. Em especial a minha mãe, que nunca mediu esforços para me ver feliz dando todo o suporte necessário para eu estar aqui hoje.

Agradeço ao meu companheiro, Pedro, que acima de tudo é um grande amigo, por sempre me apoiar e confiar em mim, sempre presente nos momentos difíceis com uma palavra de incentivo. Sou grata também por todos os familiares que incentivaram minha jornada acadêmica e torceram por minhas conquistas.

Serei eternamente grata a minha Empresa Júnior ADM.Jr – Consultoria, Treinamentos e Projetos por ter me proporcionado experiências transformadoras dentro da graduação. Definitivamente sou uma profissional melhor por ter sido empresária júnior.

Agradeço a todos os meus amigos da graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, em especial minha panelinha (Daffne, Angela, Ellen, Luine e Marcos) que fizeram os últimos seis anos mais agradáveis e me ensinaram o valor da amizade.

Deixo um agradecimento especial à minha orientadora prof<sup>a</sup> Me. Cidineide Gerônimo pelo incentivo, compreensão e pela dedicação ao meu projeto de pesquisa. Bem como aos demais professores que compartilharam seus conhecimentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo da graduação.

## RESUMO

O fomento e a implantação da cultura empreendedora em uma comunidade dependem da interação e colaboração de stakeholders (partes interessadas no negócio) para a manutenção e sustentabilidade dos negócios que estão integrados dentro do ecossistema. Com o objetivo de identificar e caracterizar os pilares do ecossistema empreendedor de Feira de Santana, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório descritivo, com abordagem quali quanti, junto a sete empreendedores que fazem parte do Santana Valley, utilizando o modelo do professor Daniel Isenberg que apresenta 6 pilares que influenciam no desenvolvimento de startups locais (Capital financeiro, Recursos Humanos, Políticas Públicas, Instituições de Suporte, Cultura e Mercado). Os resultados revelam que a cidade apresenta uma configuração particular para o ecossistema local, observou-se que os pilares de mercado, cultura e capital financeiro são os que mais influenciam no ecossistema feirense, embora não sejam necessariamente os domínios mais desenvolvidos.

**Palavras-chave:** Startups; ecossistema inovador; empreendedor; cultura empreendedora; inovação.

## **ABSTRACT**

Fostering and implementing an entrepreneurial culture in a community depends on the interaction and collaboration of stakeholders (business stakeholders) for the maintenance and sustainability of the businesses that are integrated within the ecosystem. To identify and characterize the pillars of the entrepreneurial ecosystem of Feira de Santana, descriptive exploratory research was carried out, with a quali quanti approach, with seven startups that are part of Santana Valley, using the teacher Daniel Isenberg model that presents 6 pillars that influence the development of local startups (Financial Capital, Human Resources, Public Policies, Support Institutions, Culture and Market). The results reveal that the city has a particular configuration for the local ecosystem, observing that the pillars of market, culture and financial capital are the ones that most influence the Feirense ecosystem, although they are not necessarily the most developed domains.

**Key-words:** Startups; innovative ecosystem; entrepreneur; entrepreneurial culture; innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Representação de um sistema.....	16
Figura 02 - Modelo das cinco forças de Porter.....	21
Figura 03 - Metodologia de Isenberg.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Domínios do Modelo de Isenberg.....	30
Quadro 02 - Conceitos de Startups .....	41
Quadro 03 - Perfil dos entrevistados.....	62
Quadro 04 - Quantidade de clientes.....	64
Quadro 05 - Estratégia da empresa.....	65
Quadro 06 - Cultura de investimentos na cidade.....	72
Quadro 07 - Percepção do feirense sobre o empreendedor.....	73
Quadro 08 - Motivação para empreender através de encontros.....	75
Quadro 09 - Organizações de apoio ao empreendedor em Feira de Santana.....	78
Quadro 10 - Número de funcionários .....	85
Quadro 11 - Dificuldades e facilidades para contratação de mão de obra.....	86
Quadro 12 - Motivações para a evasão de empreendedores.....	89

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Faixa etária.....	62
Gráfico 02 - Nível de escolaridade.....	63
Gráfico 03 - Ano de abertura da startup.....	64
Gráfico 04 - Conhecimento de leis e incentivos governamentais .....	66
Gráfico 05 - Ambiente regulatório e a influência para empreender .....	67
Gráfico 06 - Fontes de financiamento .....	68
Gráfico 07 - Busca de financiamento externo privado.....	69
Gráfico 08 - Modalidade de investimento externo privado.....	70
Gráfico 09 - Investimento externo público.....	70
Gráfico 10 - Obtenção do financiamento público.....	71
Gráfico 11 - Principal fonte de financiamento do negócio.....	72
Gráfico 12 - Frequência de eventos.....	75
Gráfico 13 - Cases de sucesso na cidade.....	76
Gráfico 14 - Influência na motivação dos empreendedores.....	77
Gráfico 15 - Cultura de colaboração no Santana Valley.....	78
Gráfico 16 - Influência das entidades de capacitação e ensino.....	80
Gráfico 17 - Acesso a profissionais de apoio.....	81
Gráfico 18 - Apoio de outros especialistas no negócio.....	81
Gráfico 19 - Agentes de apoio.....	82
Gráfico 20 - Apoio específico no negócio.....	83

Gráfico 21 – Atividade que a startup participa.....	84
Gráfico 22 - Acesso a mão-de-obra qualificada na cidade.....	85
Gráfico 23 - Evasão de talentos.....	85
Gráfico 24 - Profissionais locais qualificados.....	88
Gráfico 25 - Abrangência do mercado de atuação das startups .....	88
Gráfico 26 - Evasão de empreendedores .....	89
Gráfico 27 - Principal ingrediente do ecossistema feirense.....	90

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABSTARTUP - Associação Brasileira de Startups

ACEFS - Associação Comercial de Feira de Santana

B2B - Business to Business

CEO - Chief Executive Officer

CFO - Chief Financial Officer

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CTO - Chief Technical Officer

FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia

FIP - Fundos de Investimento em Participações

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

GTCI - Global Talent Competitiveness

IES - Instituições de Ensino Superior

MLS - Marco Legal das Startups

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI CIMATEC - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TI - Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. BASES TEÓRICAS DOS ECOSISTEMAS .....	14
2.1 Teoria de Sistemas.....	14
2.2 A Teoria da Contingência .....	20
2.3 Concepções e aplicações da inovação.....	24
2.4 Ecossistema Empreendedor e seus pilares.....	26
2.4.1 O Modelo de Ecossistema Empreendedor de Isenberg .....	29
2.5 Conceito de Startup .....	39
2.6 Startups no Brasil .....	45
2.7 Santana Valley .....	47
3. METODOLOGIA.....	49
3.1 Caracterização e Tipo de Pesquisa.....	49
3.2 Instrumento de Coleta .....	53
3.3 População e amostra.....	55
3.4 Técnica de análise de dados .....	57
4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS .....	96
APÊNDICE A.....	103
APÊNDICE B.....	104

## 1. INTRODUÇÃO

A cidade de Feira de Santana tem suas raízes no desenvolvimento de feiras e pequenos comércios na região. A localização propícia para o fluxo de pessoas e para o deslocamento de mercadorias corroborou na consolidação da sua característica de cidade comercial.

Embora haja uma grande diversificação de negócios, o Município ainda é fortemente associado ao serviço e ao comércio tradicional (venda de calçados, roupas, acessórios etc.), em detrimento do ecossistema empreendedor e inovador que está se estruturando na cidade.

Conforme matéria do portal de notícias G1, Feira de Santana apresenta um número<sup>1</sup> tímido de startups mapeadas no ecossistema. Porém, começou a se destacar no cenário baiano com a formação de um núcleo de empreendedores dispostos a realizar investimentos para viabilizar novas ideias e invenções, reverberando no perfil identitário da cidade. Esta reunião de empreendedores e interessados no tema da inovação, em 2017, levou à criação de um ecossistema produtor de empresas tecnológicas, a Comunidade Santana Valley.

Assim, as teorias da administração que embasam o contexto do ecossistema inovador, objeto deste trabalho são a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência por darem ênfase ao processo de interdependência entre os agentes que fazem um ecossistema, bem como descreve a relação intrínseca entre as startups e a adaptabilidade.

Outra base teórica utilizada nesta pesquisa foi utilizada para conceituar as *startups* (Ries, 2012) e também para esclarecer o que é inovação na visão Schumpeter (1968), além da teoria principal que é base deste trabalho, o modelo de Isenberg (2010) cujo objetivo é evidenciar quais são os fatores predominantes no desenvolvimento do ecossistema empreendedor.

Diante disso, esta pesquisa tem como problemática: Quais pilares do ecossistema empreendedor de Feira de Santana influenciam no desenvolvimento de startups?

---

<sup>1</sup> <https://g1.globo.com/ba/bahia/avanca/noticia/2019/08/24/bahia-ocupa-1o-lugar-em-numero-de-startups-no-nordeste-conheca-algumas.ghtml>

Vale ressaltar que por ter como característica um ambiente de incerteza é provável que o número de *startups* tenha variado até a data de finalização deste trabalho. Juntas, as startups feirenses movimentam o Santana Valley, comunidade empreendedora que além de fomentar a inovação, estimula o desenvolvimento de negócios locais.

No contexto da criação dessa Comunidade, vários *players*, públicos e privados, foram essenciais para a promoção do desenvolvimento empreendedor na região. Diante disso, o modelo proposto por Isenberg (2011), no qual destaca as seis dimensões determinantes (políticas públicas, acesso à capital financeiro, recursos humanos, cultura empreendedora, instituições de suporte e acesso a mercados) para a criação e manutenção da comunidade empreendedora será à base de estudo das potencialidades do ecossistema empreendedor feirense.

Assim, o estudo visa fornecer um arcabouço conceitual do ecossistema de inovação da cidade de Feira de Santana através do modelo de Isenberg (2011). Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivos específicos: a) Identificar os pilares e os respectivos papéis de cada um no funcionamento do ecossistema; b) Identificar os componentes de cada pilar que favorecem o ecossistema inovador de Feira de Santana; c) Caracterizar os pilares do ecossistema empreendedor de Feira de Santana; d) Apresentar o estágio em que se encontra a estrutura do ecossistema de Feira de Santana

No âmbito pessoal a escolha desta temática se dá, sobretudo pela grande curiosidade da autora em aprender mais sobre a prática do empreendedorismo e a cultura de inovação. Outros dois fatores que contribuíram fortemente para a construção desta pesquisa foram: A participação de encontros e eventos que tornou mais latente a vontade de explorar o ecossistema e a vivência profissional no primeiro Hub de inovação do interior da Bahia, o HUB Feira.

De maneira antagônica, há um forte desconhecimento no meio acadêmico, especificamente no curso de Administração, acerca da existência do ecossistema de inovação que está em desenvolvimento, despertando o desejo de mudar esta situação através da construção desta pesquisa, gerando conhecimento quanto a temática e incentivando outros estudos sobre o ecossistema e suas pontencialidades.

Ademais, o tema possui limitações de informação, pois muitos materiais estão em línguas estrangeiras e logicamente não tratam de forma local sobre o assunto,

evidenciando a necessidade de elaborar um estudo voltado para o ecossistema empreendedor feirense.

A pesquisa é pertinente por agregar conhecimento à universidade, visto que não há trabalhos voltados para essa temática, e oferecer uma contribuição significativa para o desenvolvimento econômico e social da cidade de Feira de Santana, de maneira que a Comunidade do Santana Valley se destaque cada vez mais como uma referência em empreendedorismo e inovação.

Para fins de compreensão da forma e conteúdo expostos nesta pesquisa, o trabalho está estruturado em cinco capítulos organizados da seguinte forma: O primeiro capítulo refere-se à introdução, que consiste na apresentação e na contextualização da temática como os objetivos (geral e específicos) e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo trata-se do referencial teórico, cuja primeira seção se dedica a explicar a teoria dos sistemas, a teoria da contingência, conceituar startups e inovação, e posteriormente, descreve o que é um ecossistema empreendedor e os pilares que integram o modelo proposto por Isenberg (2011).

Já o terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos quali quanti aplicados nesta pesquisa bem descreve a abordagem descritivo-exploratório, os instrumentos de coleta (questionários) utilizados com o intuito de compreender o universo das startups, a partir de uma amostra com 7 delas, a fim de compreender a estrutura do ecossistema empreendedor local. As conceituações e análises sobre a situação atual e as potencialidades do desenvolvimento do ecossistema empreendedor feirense estão alicerçadas nos pilares definidos pelo professor Dr. Daniel Isenberg.

No quarto capítulo estão análises dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários virtuais com pessoas ligadas a startups locais, indicando as características de cada pilar, o que permitiu entender qual é o estágio atual de cada um dos pilares estudados. Para melhor compreensão desse capítulo foram utilizados gráficos e quadros que auxiliaram na análise estatística e na análise de conteúdo como procedimentos para as análises.

E por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais desta pesquisa, em que é descrito os pontos mais relevantes sobre cada domínio e como interagem entre si. Além disso, são caracterizados os domínios que mais influenciam no

ecossistema feirense (mercado, cultura empreendedora e capital financeiro). Mesmo apresentando alguns domínios imaturos e com diversos desafios a serem enfrentados para fortalecer os pilares essenciais que podem impulsionar a inovação na região, Feira de Santana apresenta um avanço e um desejo de implementar melhorias que possibilitem surgimento de mais *startups*.

## 2. BASES TEÓRICAS DOS ECOSSISTEMAS

### 2.1 Teoria de Sistemas

Para compreender a estrutura e funcionamento de um ecossistema é preciso apontar as suas bases teóricas que se inicia com a teoria de sistemas que surgiu na década de 1950 com o autor e biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy. Insatisfeito com as dificuldades de analisar os fenômenos biológicos de forma isolada, ele liderou um movimento científico que propõe uma teoria interdisciplinar, unificando todas as ciências, permitindo a compreensão holística e o pensamento sistêmico de todas as relações entre diversos elementos.

MOTTA e VASCONCELOS (2006) ressaltam que esta proposição não simboliza que todas as ciências passaram a tratar do mesmo objeto, mas sim que foram criados princípios aplicados a diversas ciências e estas passaram a ser tratadas como sistemas que integravam um conjunto maior que a soma das partes.

De acordo com Bertalanffy, uma Teoria Geral dos Sistemas ofereceria um arcabouço conceitual abrangente capaz de unificar várias disciplinas científicas que, naquele momento, estavam isoladas e fragmentadas. Propõe, portanto, uma ciência da totalidade, da integridade ou de entidades totalitárias. O autor busca uma síntese do conhecimento sem eliminar as diferenças por meio de um esquema claro e consistente de conceitos, uma teoria unitária em torno de conceitos de sistema e organização. O foco é deslocado da constituição das entidades para a organização dos sistemas e para o conceito de interação (GRANDESSO, 2000 *apud* GOMES, p.8, 2014).

A definição de “sistema” entre os autores é semelhante. Para Amboni (2011, p. 177) o sistema é conceituado como:

Um conjunto de elementos inter-relacionados. Assim, um sistema é uma entidade composta de pelo menos dois elementos e uma relação estabelecida entre cada elemento e pelo menos um dos demais elementos do conjunto. Cada um dos elementos de um sistema é ligado a todos os outros elementos, direta ou indiretamente.

Chiavenato (2014) concorda com a inter-relação entre os elementos, para o autor os “sistemas proporcionam uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas, dando-lhes uma configuração e identidade total”. Dito isso, fica nítido que a Teoria de Sistemas é capaz de unificar e integrar partes diferentes de maneira tal que “o todo é maior do que a soma das partes”.

Os sistemas são compostos por três camadas: O sistema propriamente dito, os subsistemas que agrupam os sistemas e por fim, o conjunto maior que são os ecossistemas ou supra sistemas.

Os componentes necessários à operação de um sistema são chamados subsistemas, que, por sua vez, são formados pela reunião de novos subsistemas, mais detalhados. Assim, a hierarquia dos sistemas e o número de subsistemas dependem da complexidade do sistema. Os sistemas podem operar simultaneamente, em série ou em paralelo. (CHIAVENATO, 2014, p. 465)

O conceito de ecossistema (empreendedor) trabalhado nesta pesquisa é justamente o de que entidades, agentes e empresas em comunhão conseguem criar condições favoráveis para a ampliação da Rede de Educação Empreendedora local. Estas pessoas e instituições representam engrenagens dentro um sistema maior que pode beneficiar ou não o desenvolvimento do ambiente empreendedor e inovador.

De Bertalanffy ainda decorrem dois conceitos relacionados a Teoria dos Sistemas: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esses conceitos revelam duas características básicas do sistema:

- a. Propósito ou objetivo: Todo sistema tem um ou mais propósitos ou objetivos.
- b. Globalismo ou totalidade: Por conta do alto grau de interação entre os elos, qualquer mudança em um dos elementos deverá produzir mudanças em todas as suas outras unidades. Chiavenato (2014) esclarece que “o sistema sempre reagirá globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade. Na medida em que o sistema sofre mudanças, o ajustamento sistemático é contínuo.”

Estas características corroboram com a afirmativa de que os elementos estão em permanente interação entre si e com o ambiente externo, seja direta ou indiretamente. É nesse ponto que a Teoria de Sistemas se assemelha à Teoria da Contingência e pode ser aplicada às organizações.

Antes de aprofundar nesta relação, é preciso classificar os tipos de sistemas de acordo com a natureza (abertos e fechados) e a sua constituição (físicos e conceituais). Chiavenato (2014) diferencia os sistemas físicos dos sistemas abstratos, informando que o primeiro pode ser descrito em termos quantitativos e é composto por equipamentos, maquinaria e coisas reais (chamados de hardware). Enquanto o segundo é formado de conceitos, filosofias, planos e ideias (denominados de softwares).

Amboni (2011, p.177) resume que:

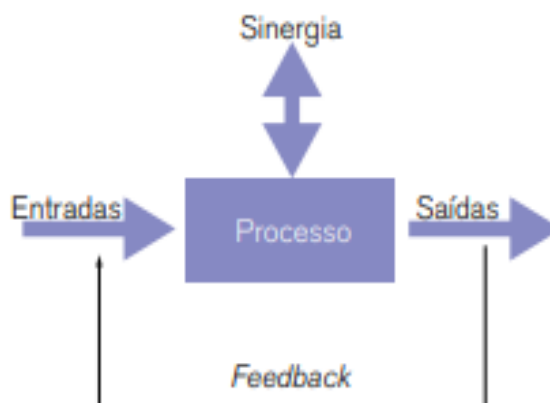
Os sistemas físicos compreendem aqueles compostos por equipamentos; os abstratos por idéias; os fechados quando não apresentam relações com o meio externo; e os abertos quando interagem com o meio externo e vice-versa.

No que tange a natureza, os sistemas são classificados em abertos e fechados. Os sistemas fechados são caracterizados por não ter nenhum contato e influência do meio externo. Na prática, não existe um sistema fechado que atenda esse conceito a rigor. Por outro lado, os sistemas abertos trocam fluxos de matéria e energia constantemente com o meio externo, assumindo uma postura adaptável e autorregulável.

A denominação sistemas fechados é dada aos sistemas cujo comportamento é determinístico e programado e que operam com pequeno e conhecido intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas estruturados, em que os elementos e as relações combinam-se de maneira peculiar e rígida, produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas e equipamentos. (CHIAVENATO, 2014, p.466)

A figura 01, abaixo, representa o fluxo que ocorre dentro de um sistema em que a entrada ou insumo representa a força inicial (input) necessária para iniciar as operações e processos do sistema, através desta importação o sistema consegue suprir energia, material e informação. A saída (output) ou exportação é compreendida como o resultado esperado pelas operações de conversão de diversos sistemas. “Os resultados dos sistemas são finais (conclusivos), enquanto os resultados dos subsistemas são intermediários. Recebe o nome de exportação.” (AMBONI, 2011; CHIAVENATO, 2014)

Figura 01 - Representação de um sistema



Fonte: SOUZA, 2015.

O processador ou transformador é o mecanismo de conversão de inputs em outputs, responsável por devolver ao ambiente um produto fruto da transformação do insumo de diferentes subsistemas (AMBONI, 2011; CHIAVENATO, 2014). A retroalimentação (*feedback*) “pode ser positiva ou negativa, criando assim uma autorregulação regenerativa, que, por sua vez, cria novas propriedades, as quais podem ser benéficas ou maléficas para o todo independente das partes.” (VASCONCELOS, 2010 *apud* GOMES et al, 2014)

Amboni (2011) acrescenta que a retroação é um mecanismo alerta, que permite ao sistema determinar os comportamentos que devem ser retificados para alcançar seu objetivo. A partir desta ação, o sistema compara o desempenho atual com o que foi pré-estabelecido e analisa se há algum erro ou desvio em seu funcionamento.

Para além disso, o autor complementa:

Retroação positiva: atua como meio para aumentar a variação da saída do sistema em relação aos objetivos ou padrões preestabelecidos. A retroação positiva encoraja o sistema a mudar ou acelerar o seu funcionamento. Assim, se a ação do sistema for insuficiente, a retroação positiva deve estimulá-lo para que suas saídas produzam ação mais intensa;

Retroação negativa: se a ação do sistema for exagerada ou mais do que suficiente, a retroação negativa se incumbe de inibir ou restringir o seu funcionamento, para que as novas saídas sejam menores ou produzam uma ação menos intensa. (AMBONI, 2011, p.180)

Vasconcelos (2010) corrobora com a visão de Amboni (2011), pois ele acredita que o sistema realimentado é necessariamente um sistema dinâmico. Em um ciclo de retroalimentação os outputs podem afetar os inputs, mas não de forma instantânea, é

preciso um tempo de resposta para as mudanças. Dessa forma, elementos podem ser alterados sem impactar o todo, o que caracteriza o processo de autorregulação, no qual a unidade se responsabiliza pela parte que falhou.

As organizações assim como os seres vivos não são entidades separadas. Ambos não são autossuficientes e nem vivem em isolamento. Pelo contrário, elas coexistem como elementos de um ecossistema complexo. Diante disso é possível compreender as organizações como sistemas abertos que possuem alguns parâmetros: Entrada (input), saída (output), processador, retroalimentação (*feedback*) e ambiente.

Dentre as diversas contribuições do enfoque sistêmico para as empresas destacam-se (MAXIMIANO, 2006 apud SOUZA 2006, p.261):

- A possibilidade de entender como se dá a interação dos componentes que formam a organização.
- A capacidade de entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos.
- A capacidade de criar soluções para problemas complexos.

Os seis domínios do modelo empreendedor apresentados por Isenberg (2011) representam bem esta abordagem sistemática e não sistemática em que o impacto de um dos elementos é sentido por todo o ecossistema, isto porque os domínios estão intimamente interligados e em certa medida a criação de um ecossistema é dependente da estruturação das perspectivas do professor Isenberg.

Os sistemas abertos possuem forte interação com o ambiente, são interdependentes e ao mesmo tempo dependentes, pois influenciam e são influenciados pelo meio. O ambiente serve como fonte de energia, materiais e informação ao sistema. Como o ambiente muda constantemente, o processo de adaptação dinâmica do sistema é vital para a sobrevivência do mesmo.

A empresa como sistema aberto necessita conciliar dois processos: A homeostase e a adaptabilidade. A homeostase refere-se ao estado de equilíbrio dinâmico através da entrada de inputs, o que permite que o fluxo de troca de informações e energia entre o sistema e o ambiente. Em consonância com a essência da Teoria dos Sistemas, a adaptabilidade representa a capacidade do sistema de alterar seu *status quo* para se adequar às contingências internas e externas. (AMBONI, 2011; CHIAVENATO, 2014)

Algumas características marcantes das empresas do tipo *startup* estão em consonância com o conceito de sistema aberto abordado até agora. As *startups* são empresas que possuem uma necessidade de experimentação constante, o aprendizado rápido e um estímulo a novas ideias e mudanças permanentes. Em outras palavras, o fluxo de inputs é incentivado e o processo de transformação busca ser sempre veloz, resultando em outputs (materializados em produtos/serviços), que por sua vez necessitam de feedbacks do ambiente externo para aperfeiçoamento ou reengenharia dos produtos/serviços criados.

Para Lacombe (2014) a entropia é a variável de um sistema que indica seu grau de ordem e desordem. Essa variável consegue quantificar se as organizações perderam mais ou menos energia nas interações com as contingências. Esta ainda se classifica como negativa ou positiva.

Esse processo de reabastecimento é chamado de entropia negativa, ou seja, a organização lança forças contrárias ao processo de deterioração ou morte para sobreviver. [...] A entropia é positiva quando a organização não consegue reabastecer o sistema. Nesse caso, a organização tende a desaparecer do mercado. (AMBONI, 2011, p.181)

Esse conjunto de elementos garante um grau elevado de complexidade e diferenciação aos sistemas abertos. Como tal, as empresas compartilham das mesmas propriedades, pois são organizações que precisam não apenas interagir, mas co-construir a relação dual com o ambiente externo.

Esta relação com o ambiente externo é supervalorizada pelas empresas de inovação por impactarem diretamente nos processos centrais e estratégicos da organização. Estas empresas possuem o conhecimento como um ativo e por isso não podem depender de ideias que surjam internamente de forma esporádica para explorar e criar soluções. Elas, então, aproveitam de todas as fontes de conhecimento interno e externo para ampliar a sua capacidade de crescimento.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p.82 apud SILVA et al., 2017) uma empresa que é capaz de gerar conhecimento ela opera em um ambiente aberto, pois a criação do conhecimento ocorre e se atualiza constantemente a partir da interação com o meio externo.

Morgan (2006) se posiciona de maneira que coloca as organizações como agentes ativos na construção do ambiente e não apenas como agentes reativos às mudanças externas.

Portanto é enganoso sugerir que as organizações precisam "adaptar-se" a seu ambiente, como fazem os teóricos contingenciais, ou que os ambientes "selecionam" as organizações que devem sobreviver, como fazem os ecologistas populacionais. Os dois pontos de vista tendem a mostrar as organizações e seus membros como dependentes de forças que operam num mundo externo ao invés de reconhecer que são agentes ativos que operam com outros na construção desse mundo. (MORGAN, 2006, p.86)

Amboni (2011, p.182) apresenta raciocínio similar a Morgan (2006):

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que a envolve. A adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. Cooperar com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele.

A perspectiva sistêmica organizacional permite compreender que as empresas são formadas por pessoas, tecnologias e por outras empresas, logo não podem ser estruturas estáticas, precisam ser resilientes para garantir a continuidade das operações no longo prazo. Assim como são impactadas, também influenciam no ambiente.

A Teoria de Sistemas é demasiado abstrata e conceitual e, portanto, de difícil aplicação a situações gerenciais práticas. Apesar de predominar na teoria administrativa e ter "uma aplicabilidade geral ao comportamento de diferentes tipos de organizações e indivíduos em diferentes meios culturais", a abordagem sistêmica é uma teoria geral que cobre amplamente todos os fenômenos organizacionais. Ela é uma teoria geral das organizações e da administração, uma síntese integrativa dos conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas e behavioristas. (CHIAVENATO, 2014, p.481)

Segundo Schmitt (2011) é possível afirmar que a grande contribuição da Teoria dos Sistemas reside no desenvolvimento de uma nova percepção de que as organizações são sistemas abertos, por isso, precisam estar atentas às interações, seja no seu contexto externo ou interno, para sobreviverem.

## **2.2 A Teoria da Contingência**

A teoria contingencial tem origem nos trabalhos de Chandler (1976), Burns e Stalker (1961) e Woodward (1977), com o objetivo de encontrar estruturas organizacionais adaptativas a diferentes ambientes, divergindo da teoria clássica, que pressupunha uma única forma de gerenciamento.

Burns e Stalker ilustraram que quando a mudança no ambiente se torna a ordem do dia, como quando mudanças tecnológicas e das condições do mercado colocam novos problemas e desafios, os estilos de organização e administração abertos e flexíveis são necessários. (MORGAN, 1998, p.64)

A teoria tem como premissa a relatividade, onde “tudo depende” e nada é absoluto. Chiavenato (2014) afirma que é no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única melhor maneira (the best way) de se organizar. Tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização.

Para Andrade e Amboni (2011) às variáveis do ambiente direto e indireto atuam como fatores impulsionadores para a modificação dos processos, da estratégia, da estrutura e da tecnologia, ou seja, dos aspectos internos da organização. Não se pode dizer que prevalece uma relação de causa e efeito – o ambiente não pode ser visto como variável independente (causa), nem os aspectos internos como dependentes (resultados). O que existe é uma relação funcional entre ambiente externo e ambiente interno das organizações de forma relativa e contingente.

Em outras palavras, a teoria contingencial propõe uma análise macro do ambiente organizacional, avaliando fatores internos e externos que podem impactar nos resultados da empresa. Por outro lado, é preciso ressaltar que não é uma aversão a definição de estratégias, mas sim uma precaução para lidar com mudanças e incertezas do futuro.

As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais (Morgan, 1998). O autor ainda afirma que as empresas necessitam de atenção dos administradores, no sentido de que eles busquem constantemente o equilíbrio entre o atendimento das necessidades internas e a adaptação às circunstâncias ambientais externas.

Burns e Stalker (1961) apud Andrade e Amboni (2011), após seus estudos, perceberam que um ambiente estável tem pouca ou nenhuma mudança imprevista ou repentina. As mudanças nos produtos ocorrem com pouca frequência e as modificações podem ser planejadas com bastante antecedência.

Empresas tradicionais costumam trabalhar em um cenário de máxima previsibilidade, enquanto empresas do tipo *startup* tem como característica intrínseca

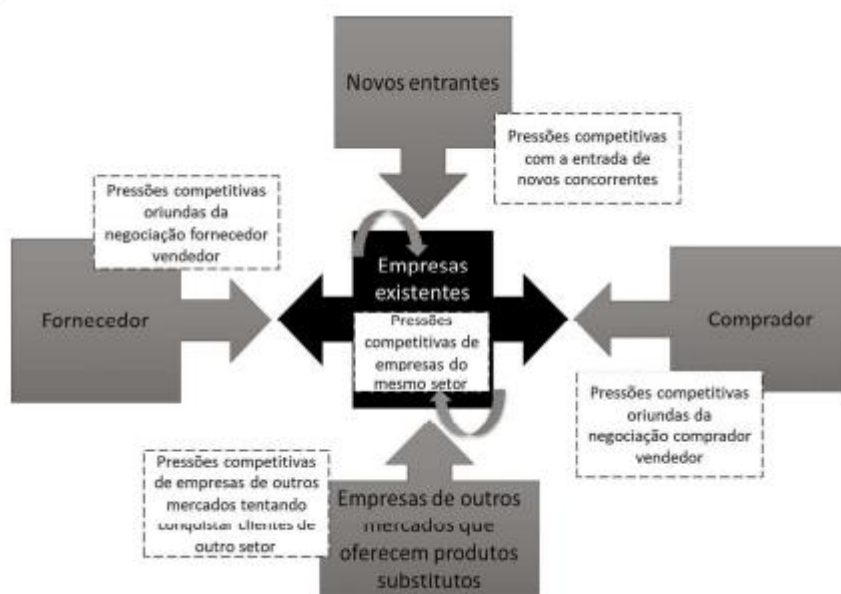
trabalhar em condições de muita incerteza. Esse último grupo possui facilidade em alterar processos e produtos para se adequar ao novo cenário.

Como as teorias tradicionais não se adequam ao contexto das *startups*, novos modelos de gerenciamento foram desenvolvidos para construir estratégias nessas organizações. Para Chiavenato (2014) “diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias, e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais. Uma coisa leva à outra.”

O professor Michael Porter, em seu artigo Como as forças competitivas moldam a estratégia, publicado em 1979, propõe um modelo de gestão capaz de orientar a estratégia das organizações levando em consideração o ambiente externo e interno.

Segundo Porter (2008) para desenhar a estratégia mais adequada para a organização é preciso analisar os cinco contextos a qual a organização está inserida, chamada de cinco forças, são elas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação entre comprador e vendedor, poder de negociação entre fornecedor e vendedor, rivalidade entre empresas existentes e ameaça de produtos/serviços substitutos.

Figura 02 - Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Gamble e Thompson (2012)

Em suma, como pode ser visto na Figura 02 - Modelo das cinco forças de Porter, o modelo tem como base a forma de lidar com a concorrência, não focando apenas em concorrentes do mesmo setor, mas analisando as forças competitivas ao

seu redor: fornecedores, clientes, potenciais entrantes, produtos substitutos e vendedores.

O coletivo dessas forças amplia o escopo de análise sobre competitividade e permite que as empresas conheçam seu potencial de lucro a partir das relações de pressão que possuem com o meio externo. Estas relações favorecem o surgimento de vantagens competitivas, visto que as empresas são impelidas a utilizar toda sua capacidade para se diferenciar dos rivais.

As contribuições dos autores já citados convergem no quesito dependência do ambiente externo e interno à organização, de tal forma que estes atuam como forças propulsoras para a definição e redefinição das configurações de ordem estratégica, estrutural, tecnológica, operacional e de desempenho das organizações.

As *startups* têm como premissa a rapidez na resposta às contingências. E como consequência, todo o ecossistema em que estão inseridas se beneficia da sua capacidade de adaptação, pois as empresas ao redor são estimuladas a adotar a mesma postura e a colaborar com a manutenção, recuperação e sobrevivência da atividade econômica das demais organizações.

Andrade e Amboni (2011) argumentam que as conclusões do estudo de Chandler demonstram que as organizações não podem atuar de forma não alinhada com o mercado, ou seja, no momento da escolha da estratégia ou da estrutura, os gestores devem levar em conta os ambientes externos e internos.

Os autores ainda trazem que a relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Assim é que um elemento do ambiente direto pode achar necessário ou conveniente não continuar com o apoio que vinha dando à organização. O ambiente direto, ou operacional, constitui uma contingência para essa organização. Chiavenato (2014) valida a informação ao afirmar que a Teoria da Contingência mostra que as características da organização são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia.

O macroambiente é tido como o conjunto de variáveis que influenciam positiva ou negativamente a organização, facilitando ou não as suas atividades, pode-se destacar as principais variáveis incontroláveis: Condições legais, tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Mediante o cenário globalizado e altamente competitivo é importante destacar a variável tecnologia quando se fala de um ambiente de inovação, visto que este é um

fator que diferencia as *startups* de outras empresas, a sua base tecnológica é o que gera soluções inovadoras e garante sua vantagem no mercado.

O modelo proposto por Isenberg (2011) analisa pilares que se assemelham aos trazidos pelos autores da teoria da contingência, no que tange fatores cruciais para sobrevivência de uma organização e/ou ecossistema. O que fica nítido, é que as organizações são redes complexas e interdependentes e precisam que todas as variáveis sejam minimamente manipuladas para garantir sucesso na estrutura e na organização da empresa.

Como será visto no próximo capítulo, a inovação refere-se à criação de soluções de serviço, produto ou processo que podem ser comercializadas e a tecnologia, que tem um poder transformador, age como um catalisador no processo da inovação.

### **2.3 Concepções e aplicações da inovação**

De acordo com o dicionário Priberam, a palavra inovação deriva dos termos latinos *innovo* e *are* e significa fazer algo novo ou renovar. Drucker nos aponta a inovação como a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. "Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação". (DRUCKER (1987) apud BISPO et al ([s.d], p.9) apud VICENTE e LOPES, 2015)

Para Tigre (2006) não há uma definição única para a inovação, cada autor aborda a partir de uma perspectiva. Segundo ele, "a inovação tecnológica constitui uma ferramenta essencial para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações, assim como para impulsionar o desenvolvimento econômico de regiões e países."

E complementa:

O desenvolvimento não deriva de um mero crescimento das atividades econômicas existentes, mas reside fundamentalmente em um processo qualitativo de transformação da estrutura produtiva no sentido de incorporar novos produtos e processos e agregar valor à produção por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento. (TIGRE, 2006, p.7)

Schumpeter (1934), importante economista austríaco, em seu livro Teoria do Desenvolvimento Econômico analisa o crescimento econômico a partir da perspectiva

da inovação. Para ele, a inovação é um processo dinâmico em que as velhas tecnologias dão lugar às novas tecnologias.

Diante disto, inovação é mais do que criar aplicações, conceitos ou formas de fazer as coisas, é uma forma de explorar social e comercialmente uma ideia. A inovação sempre deve ser analisada em um determinado contexto, pois o que pode ser considerado inovação em um contexto pode não ser em outro.

A razão apresentada na obra de Schumpeter é que elas estão em busca de lucros: um novo dispositivo tecnológico traz alguma vantagem para o inovador. No caso de processo que eleve a produtividade, a empresa obtém uma vantagem de custo sobre seus concorrentes, vantagem esta que lhe permite obter uma maior margem aos preços vigentes de mercado ou, dependendo da elasticidade da demanda, usar uma combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que seus concorrentes para conquistar participação de mercado e obter ainda mais lucros. (MANUAL DE OSLO, 1997, p.33)

Após as publicações Schumpeterianas, o desenvolvimento econômico passou a ser analisado a partir da ótica da inovação, que por sua vez possui íntima relação com o empreendedorismo. Para ele, a inovação é a mola propulsora do capitalismo.

É sabido o papel importante que os empreendedores desempenham no fomento à inovação. Para Schumpeter o empreendedor tem um papel central na manutenção do capitalismo e possui um perfil ousado e imaginativo que se desvia de padrões e práticas já estabelecidos nos negócios; é o indivíduo que sempre busca uma oportunidade de introduzir novos produtos e procedimentos, para entrar em novos mercados e criar formas organizacionais.

Com origem no desenvolvimento da palavra francesa *entreprendre*, o termo “empreendedor” passou a ser usado inicialmente como vocábulo militar durante a Idade Média, com o sentido de proteger-se. A partir do início do século XV, o verbo *entreprendre* passou a expressar algo como “vir a enfrentar” e, mais tarde, “tomar risco” ou “desafiar” (UZUNIDIS; BOUTILLIER, 2013). Na mesma ótica, durante esse período da Idade Média, essas condições começaram a modificar-se lentamente e, ao longo do tempo, o sistema de empreendedorismo evoluiu com base nas classes dos comerciantes e na ascensão das cidades. Portanto, o termo empreendedor “foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção”. (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 28 *apud* CORREIA, 2020, p.29)

Schumpeter, assim como outros estudiosos, trata a inovação e o empreendedorismo dentro da perspectiva da economia. A presente pesquisa vai trabalhar com esses conceitos no sentido mais amplo, que pode ser fortalecido

quando inserido em um contexto de colaboração e incentivo a melhores práticas dentro de um ecossistema empreendedor.

A liderança empreendedora é capaz de provocar mudanças radicais e de criar uma cultura inovadora na organização, na medida em que consegue mobilizar os colaboradores a se engajarem no processo inovador. Para tal, torna-se necessário, além da tolerância ao erro honesto, a adoção de práticas capazes de transformar valores em ações, visões em realidades, obstáculos em inovações, isolamento em solidariedade e riscos em recompensas. (KOUZES; POSNER, 2008 *apud* FOLZ, 2014, p.32)

Tidd e Bessant (2019) conceituam o empreendedorismo como a força motriz que move o processo por meio dos esforços de indivíduos entusiasmados, equipes engajadas e redes focadas. A Inovação, por sua vez, é movida pelo empreendedorismo, e não ocorre de forma espontânea. Para Peter Drucker (1987) a inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.

As inovações, o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico mantêm entre si uma correlação importante (GALINDO; MÉNDEZ-PICAZO, 2013; ARAÚJO; ONUSIC, 2014; BITENCOURT et al., 2014), sendo que a inovação desempenha um papel predominante no processo de desenvolvimento econômico de um país e, neste processo, o empreendedor é o agente disseminador de novas tecnologias. (SILVA, 2017, p. 20)

Para além da ideia, é essencial a efetiva implementação, o ator responsável por isso é o empreendedor que assume o papel de disseminador de novas tecnologias. Reconhecendo o papel central do empreendedorismo no fomento do crescimento econômico, este pode ser facilitado com ecossistemas empreendedores bem desenvolvidos e coordenados (ISENBERG, 2010).

## **2.4 Ecossistema Empreendedor e seus pilares**

Um ecossistema pressupõe a união de diversos elementos que interagem de forma harmônica e garantem a sobrevivência de todos que compõe o ambiente, no caso do ecossistema empreendedor não é diferente, trata-se da conexão de stakeholders (partes interessadas no negócio) para a manutenção e sustentabilidade dos negócios que estão integrados dentro do ecossistema.

Nesse sentido, um ecossistema pode ser definido como um conjunto formado pelas interações entre organismos vivos e os elementos químicos e físicos - como o

ar, a água, o solo e minerais. Esses componentes interagem através das transferências de energia dos organismos vivos entre si e das transferências de energia entre eles e dos demais elementos.

Evolução e diversidade são características dos sistemas da natureza, nela, a evolução ocorre pelo erro e pela seleção, na organização humana, pela criatividade e pela busca contínua da perfeição e, portanto, pela tentativa de se alcançar o erro zero. São, portanto, maneiras profundamente distintas de se buscar aperfeiçoamento e evolução. Do ponto de vista humano, o diferencial se dá através da construção de um ambiente propício à inovação e, em decorrência, quando há sucesso gera-se uma verdadeira cultura da inovação. (FOLZ, 2014, p. 5)

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta como fatores críticos para o empreendedorismo: Quadro regulatório, criação e difusão de conhecimento, condições de mercado, capacidades empreendedoras, acesso ao financiamento e cultura de empreendedorismo.

De maneira similar a UP Global, empresa sem fins lucrativos, referência mundial sobre comunidades empreendedoras, informa que o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor está condicionado a cinco pilares essenciais: capital financeiro, recursos humanos, suporte, políticas públicas e cultura empreendedora.

Para Isenberg (2011), um ecossistema empreendedor é constituído por seis grandes constructos, sendo eles Políticas (fatores relacionados às regulamentações governamentais, incentivos fiscais e outras estratégias para incentivar o empreendedorismo), Finanças (estrutura para atrair pequenos investidores, investidores anjos, grandes fundos de equity private, entre outros), Cultura (como é a tolerância ao erro, quão valorizado são os empreendedores de sucesso, qual é a ambição da população para empreender, entre outros), Instituições de suporte (como se dá o apoio do ponto de vista de infraestrutura e a serviços profissionais às empresas nascentes), Capital Humano (aborda questões relacionados à formação profissional para o empreendedorismo e treinamentos) e Mercados (parâmetros relacionados à regionalização da economia, diversificação, entre outros).

Partindo do pressuposto de que o ecossistema de empreendedorismo inovador só é possível a partir da atuação integrada de agentes que fomentam, organizam, e desenvolvem empreendimentos, este trabalho se debruça sobre a pesquisa, caracterização e análise dos pilares definidos por Isenberg (2011), pois este modelo

abarca os fatores mais relevantes para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor como pode ser visto na figura 03 abaixo.

Figura 03 - Metodologia de Isenberg



Fonte: Isenberg (2010, 2011,2013)

De acordo com Isenberg (2011 apud MINEIRO et al, 2016), o ecossistema empreendedor é composto por centenas de elementos que são agrupados em seis pilares principais: Políticas públicas, Capital financeiro, Cultura, Instituições de Suporte, Recursos Humanos e Mercados conforme figura 03. Entende-se que um ecossistema empreendedor deve possuir uma cultura favorável a formação de políticas públicas e possuir uma liderança que fortaleça o empreendedorismo, disponibilizando alternativas para busca de recursos financeiros, além de oferecer qualificação de mão de obra e dar suporte com infraestrutura avançada para atender as necessidades das empresas.

A abordagem do ecossistema empreendedor tenta superar as análises e compreensões segmentadas e limitadas acerca do empreendedorismo, pois na perspectiva de um ecossistema, a multiplicidade e dinâmica de interações neste tecido complexo e aberto revelam possibilidades de intervenções de melhoria de desempenho mais efetivas para as realizações dos empreendedores (UHLMANN, 2002; STAM, 2015; HOLIENKA, 2015).

Isenberg (2010) propaga que o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento, para o aumento do produto e do emprego de um país, no entanto,

necessita do envolvimento ativo do governo para ajudar a construir ambientes favoráveis à atividade empresarial criativa.

Para PILINKIENĖ e MAČIULIS (2014) cada componente ou agente do sistema, empresários, investidores e outros participantes que geram valor para a comunidade, não podem funcionar bem em separado; a sinergia só é conseguida por meio de um relacionamento, que opera em um ambiente dinâmico, competitivo, mas também cooperativo. Ou seja, através de esforços coletivos em áreas de governança, investimentos, cultura organizacional, recursos, gestão de recursos humanos, pessoas, rede e tecnologia mobilizados em trazer inovação para o mercado.

Embora muitos estudiosos tenham tratado o ecossistema de inovação como sinônimo de ecossistema de negócios, outros argumentam que o ecossistema de inovação está relacionado principalmente à criação de valor, enquanto o ecossistema de negócios está relacionado principalmente à captura de valor; assim, eles são um tanto distintos.

O ecossistema de uma *startup* pode ser definido como o ambiente que afeta as *startups*, com destaque aqui para as instituições que incentivam o desenvolvimento de inovação e empreendedorismo, como as incubadoras, as universidades, os *coworkings*, os parques tecnológicos etc.

#### **2.4.1 O Modelo de Ecossistema Empreendedor de Isenberg**

O professor Dr. Daniel J. Isenberg, é um renomado educador e pesquisador americano da área de empreendedorismo. Ele ensina na Babson College, onde dirige o projeto “The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project”. Isenberg criou o modelo que define os elementos necessários para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor.

“Reconhecendo o papel central do empreendedorismo no fomento do crescimento econômico, este pode ser facilitado com ecossistemas empreendedores bem desenvolvidos e coordenados” (Isenberg, 2010). Os pilares definidos por ele são: Política, mercado, capital humano, finanças, instituições de suporte e cultura.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Gomes et al., 2018, tradução da autora

Além dos domínios citados, Isenberg (2010) acredita que também deve incluir a atuação de organizações não governamentais, entidades econômicas, instituições de ensino e pesquisa com interesse no empreendedorismo e a existência de redes de relacionamentos locais, regionais e internacionais entre empreendedores.

O empreendedorismo é uma força motriz para o crescimento econômico, portanto, direcionar, apoiar e compreender esses atores impacta no aumento da criação de novos negócios locais, aperfeiçoamento da mão de obra, geração de empregos diretos e indiretos, além de promover mais inovação para a cidade.

Para Isenberg (2010) uma verificação da robustez de um ecossistema empreendedor passa pela avaliação de alguns elementos essenciais como:

a) A ação efetiva de gestores públicos e da máquina governamental, promovendo o empreendedorismo e removendo barreiras ao seu desenvolvimento; b) A presença de valores, atitudes e comportamentos positivos para a atividade empreendedora, como a vontade de inovar e criar, a tolerância ao fracasso e o desejo de enriquecer; o conhecimento, a capacidade e a habilidade para desenvolver projetos; c) A disponibilidade de recursos financeiros para empresas iniciantes; d) A presença e atuação de organizações não governamentais, associações, entidades econômicas, instituições de ensino e pesquisa com interesse no empreendedorismo; e) A concentração regional de atividades de pesquisa, desenvolvimento, ensino, produção, serviços de consultorias e assessorias, associações profissionais entre outros; f) A existência de redes de relacionamentos locais, regionais e internacionais entre empreendedores; g) A disponibilidade de um mercado de compradores qualificados para retroalimentar melhorias e com capacidade econômico-financeira para suportar as necessidades de caixa dos novos negócios. (2010, s/p)

Em seus estudos, Isenberg descobriu que o sucesso de uma comunidade empreendedora era multifatorial e que tentar simplesmente reproduzir as referências internacionais como o Silicon Valley ou o ecossistema de Tel Aviv era totalmente ineficaz. Dessa forma, o professor desenvolveu teorias e conceitos que combinados conseguiam explicar o papel e a importância de cada stakeholder na construção do ecossistema.

Quadro 01 - Domínios do modelo de Isenberg

PILARES					
Políticas Públicas	Capital Financeiro	Cultura Empreendedora	Mercado	Rec.Humanos	Instituições de Suporte
Liderança -Suporte inequívoco - Legitimidade social - Portas abertas para defensor - Estratégia empreendedora - Urgência, crise e desafio.	- Microempréstimos - Investidores "anjo" - Venture Capital - Fundos de investimento - Patrimônio privado - Dívidas - Mercados de capital públicos	Histórias de sucesso - Sucessos visíveis e conhecidos - Geração de riqueza para os fundadores - Reputação internacional	Clientes Iniciais - Early adopters para o conceito - Produzir - Cliente referência - Canais de distribuição	Mão de Obra -Treinada e não treinada -Empreendedores seriais -Famílias de gerações subsequentes	Infraestrutura - Telecomunicações, transportes e logística - Energia - Centros industriais, zonas de incubação e clusters
Governo -Instituições de apoio - Apoio financeiro - Estrutura regulatória de incentivos - Institutos de pesquisa - Legislação facilitadora de investimentos - Direitos de propriedade		Normas de Sociedade - Tolerância a riscos e erros - Inovação e criatividade - Status social de empreendedor -Criação de riqueza - Ambição e vontade	Redes - Redes de empreendedores - Redes diáspora - Corporações multinacionais	Instituições Educacionais - Graduações gerais (profissionais e acadêmicas) - Treinamento específico para o empreendedorismo	Profissões de apoio - Advocacia e contabilidade - Banqueiros de investimento - Peritos técnicos e conselheiros
					Instituições não governamentais - Promoção do empreendedorismo - Competições de planos de negócios - Associações de apoio a empreendedores

Fonte: Adaptado de Isenberg (2011, s/p)

O quadro 01 demonstra exatamente as relações existentes entre esses domínios, é possível notar que não há setas ou indicações de início e fim do ciclo, pois a ideia é justamente representar que esses elementos estão em constante envolvimento e são essenciais para o desenvolvimento do ecossistema, ainda que nem todos os domínios estejam presentes.

O pilar de Políticas públicas refere-se a entidades governamentais de fomento ao empreendedorismo que criam incentivos fiscais e desenvolvem marcos regulatórios, como forma de simplificar o processo de abertura, maturação e sobrevivência das *startups*, além de instituições de ensino que promovem ações inovadoras e empreendedoras através da pesquisa, do ensino e da extensão.

Isenberg (2011) exprime que é realmente necessário o apoio político para manutenção do ecossistema empreendedor. “Líderes públicos precisam comunicar explicitamente que o empreendedorismo é uma prioridade social, e eles precisam aprender como a comunicar essa prioridade com governo e com o público.”

Nesse ponto são avaliadas a existência e a efetividade das políticas públicas voltadas à promoção da inovação. São categorizadas em: governo e liderança, este último que se destaca como o agente apoiador e articulador de estratégia de promoção ao empreendedorismo e o primeiro, cujo papel está mais relacionado com a facilitação do ambiente fiscal e regulatório.

Um dos pilares essenciais para um ecossistema saudável é a facilidade na abertura e fechamento das empresas, tanto para que elas possam entrar no mercado com a velocidade necessária como também fecharem as portas rapidamente se o modelo de negócios não vier a funcionar, protegendo investidores e empreendedores. (RAMOS e MATOS, p.12, 2021)

Dessa forma, desburocratizar o processo de abertura e fechamento de empresas também é relevante dentro do ambiente de *startups*, visto que possuem um modelo de negócio baseado em um ambiente de incerteza, ter a oportunidade de recomeçar rapidamente é uma vantagem para estes empreendedores.

As políticas públicas podem estimular o crescimento e a sobrevivência de novos negócios e detectar os gargalos para os negócios que se iniciam, além de estabelecerem estratégias que promovam o empreendedorismo, atuando mesmo junto aos estudantes interessados em desenvolver atividades em suas *startups*, por meio das instituições de ensino superior (ROBERTSON et al., 2003; MASON; BROWN, 2013 apud SILVA, 2017, p.29).

A Lei Complementar nº 182/213, sancionada no dia 1º de junho entrou em vigor no dia 31 de agosto de 2021, conhecida como o Marco Legal das *Startups* (MLS)

---

<sup>3</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm)

apresentou diretrizes importantes com o objetivo de facilitar o ambiente regulatório para pequenas empresas e *startups*.

A definição legal, objetiva e transparente das *startups*, e o reconhecimento dessas empresas como vetores do desenvolvimento econômico e tecnológico no ecossistema brasileiro foi um passo extremamente relevante para o fomento de mais *startups*. Com a nova legislação, o processo de constituir Sociedade Anônima<sup>4</sup> ficou mais simples, permitindo que as startups atuem com livros digitais (registros eletrônicos, com publicação pela internet).

O estímulo à inovação é evidenciado com a criação do *sandbox*<sup>5</sup> regulatório, em que empresas públicas podem favorecer o desenvolvimento de um ambiente experimental para a criação de soluções inovadoras. Além de estabelecer uma relação de parceria com a administração pública, há um claro interesse em criar condições para que a inovação aconteça.

A vertente do campo Financeiro está intimamente relacionada com a capacidade de financiamento do ecossistema, seja através de investidores tradicionais como bancos ou através de investidores-anjo, investimento semente e fundos de *venture capital*, os quais aceitam investir em qualquer fase de desenvolvimento da *startup*.

A assistência financeira para os empreendedores serve para um de três propósitos: diversificar ou expandir os riscos da *startup*, acumular capital para iniciar o novo negócio e também para financiar e possibilitar crescimento e a expansão (GNYAWALI e FOGEL, 1994 apud PEREIRA, 2017, p.35).

Para escalar na velocidade que o mercado requer, essas empresas necessitam de um suporte financeiro e intelectual. Sem apoio para gestão e capital para financiar a fase inicial, uma startup corre o risco de fechar antes mesmo de chegar ao mercado.

Devido às características típicas dos empreendimentos inovadores do ecossistema empreendedor, que buscam sempre o crescimento e a inovação, o elemento capital assume um papel crítico, na medida em que pode ser um facilitador para concretização de um bem-sucedido modelo de negócios visando resultados relevantes (FIATES, 2014 apud PEREIRA, p.35, 2017).

---

<sup>4</sup> A regra vale para as S/As com receita bruta anual de até R\$ 78 milhões.

<sup>5</sup> Sandbox regulatório: Um conjunto de condições especiais simplificadas para que as pessoas jurídicas participantes possam receber autorização temporária dos órgãos ou das entidades com competência de regulamentação setorial para desenvolver modelos de negócios inovadores e testar técnicas e tecnologias experimentais, mediante o cumprimento de critérios previamente estabelecidos.

Como as *startups* possuem dificuldades de acessar capital em instituições financeiras em seu início, principalmente por ser um negócio de alto risco e não oferecer garantias, é vital que haja mecanismos de atração de investidores e simplificação para a obtenção de uma linha de crédito.

A indústria de capital de risco no Brasil deve alcançar a maturidade nos próximos anos, mas, apesar do prognóstico de crescimento, o volume de investimentos ainda está em um patamar bem abaixo dos países desenvolvidos. Enquanto o índice de investimentos em relação ao PIB é de 0,26% no Brasil, nos EUA o número total é 1,65%, enquanto no Reino Unido é de 1,28%.” O Brasil também perde no ranking de atratividade de investimentos para todos os países do Brics — o Brasil é o 54º colocado no ranking, atrás da Rússia (39º), Índia (28º), China (18º) e África do Sul (36º). (RAMOS e MATOS, p.15, 2021)

O Marco Legal das *Startups* também abordou e clarificou as diretrizes de investimento em *startups*, seja de pessoa física ou jurídica, informando que um investidor após realizar aporte financeiro não será considerado sócio e nem possuirá direito à gerência ou voto na administração da empresa investida. Tal medida atrai e incentiva o investimento nas *startups* e aumenta a confiança do investidor que não será responsabilizado por qualquer dívida da startup, exceto em caso de conduta dolosa, ilícita ou de má-fé por parte do investidor.

Ademais, para incentivar o investimento nas *startups* nacionais, a lei permitiu que até fundos de investimentos, nacionais ou internacionais, façam aportes de capital nessas empresas com os mesmos benefícios do investidor anjo, no entanto, com sujeição à regulamentação feita pela Comissão de Valores Mobiliários (LC nº 123/06 art. 61-D).

As normas e diretrizes estabelecidas com o MLS, mostraram que o Estado pretende criar um cenário de segurança jurídica para o investidor, regulamentando modalidades de investimentos, no intuito de aquecer a economia e incentivar a injeção de capital no empreendedorismo inovador.

A cultura empreendedora é determinante para o ecossistema ser sustentável ao longo prazo, é preciso desenvolver um ambiente empreendedor que se mantenha ativo através dos empreendedores locais que compartilham experiências pessoais de erros e acertos incentivados que novas pessoas empreendam. Isenberg (2010) argumenta que é necessário normalizar o erro; “o fracasso”, e que para isso acontecer é indispensável que o empreendedorismo seja considerado uma prioridade social.

Tem-se, portanto, que a abordagem dos ecossistemas empreendedores (EE) não só considera o empreendedorismo como um resultado do sistema, como também ressalta a importância dos empreendedores como líderes na criação do ecossistema e em fazê-lo crescer e desenvolver-se através de um processo de reciclagem virtuosa. Ou seja, quanto mais empreendedores de sucesso e *role models* existem numa região, maiores as possibilidades do ecossistema se aprofundar e regenerar (STAM, 2015 apud VALENTE et al, 2019, p.5).

A cultura empreendedora não é formada apenas com iniciativas governamentais, é preciso uma articulação da sociedade também. A forma como a sociedade enxerga a atividade empreendedora é relevante pois está relacionada à visão acerca da ambição e da vontade individual.

Para alcançar uma cultura mais alinhada com o empreendedorismo, que promova o compartilhamento, a colaboração, a autonomia e a flexibilidade como valores centrais é preciso que a atividade seja vista sem desconfiança, que as tentativas de empreendimentos não sejam criticadas e existam exemplos de empreendedores locais para estimular outras pessoas.

A cultura do empreendedorismo é bastante disseminada e fortalecida através de comunidades locais, como o Santana Valley, onde os empreendedores trocam experiências, organizam eventos, criam parcerias, geram negócios e empregos em conjunto e cobram governos por melhores políticas públicas.

Entretanto, a atuação do governo tem limitações (ISENBERG, 2010). Sendo assim, ela deve ser complementada por empreendedores mais experientes, os quais precisam exercer liderança no ecossistema e apoiar os empreendedores iniciantes, principalmente por meio de mentorias (MASON e BROWN, 2014 apud SANTOS e ZEN, 2017, p.3)

Para além de ações individuais, é valiosa a participação ativa das empresas consolidadas da indústria local no desenvolvimento do ecossistema. Também se mostra importante que empresas desse porte promovam o intraempreendedorismo ao seu próprio corpo de colaboradores, sendo essa uma forma significativa na criação de novos negócios.

Isenberg (2011) afirma que todos esses domínios funcionam de modo integrado, logo, se houver capital suficiente e políticas públicas favoráveis, porém com fluxos de negócios insuficientes, pouco resultado será alcançado, pois os elementos não funcionam de maneira isolada.

Os ecossistemas de empreendedorismo tratam de ambientes delimitados geograficamente e muito complexos, evolutivos e holísticos. Também o mesmo tem resultado da interação entre os autores, nos quais crescem juntos e esforçam-se mutuamente (ISENBERG, 2010; 2011). Assim, é importante a proximidade dos elementos para facilitar esta integração, pois, isso pode favorecer o compartilhamento do conhecimento, comunicação e colaboração (ZAHARA; WRIGHT; ABDELGAWAD, 2014 apud p.33).

As instituições de suporte se subdividem em: profissões de apoio, infraestrutura e instituições não governamentais. As profissões de apoio são representadas por autônomos que oferecem alguma atividade de suporte como contadores, advogados, banqueiros e demais serviços de orientação. A dimensão de infraestrutura já se trata de equipamentos físicos e apoio logístico como energia, telefonia, fornecedores, centros de incubação e transportes. Já a dimensão instituições não governamentais é caracterizada como um conjunto de instituições formadas pela sociedade civil como associações de apoio aos empreendedores e hubs e incubadoras (Isenberg, 2011).

Torna-se essencial criar laços de confiança com outras entidades prestadoras de serviços complementares, desde o financiamento, ao apoio comercial, jurídico, fiscal, apoio à internacionalização ou à formação em gestão que, paulatinamente, vão modelando e definindo redes empreendedoras (Feldman & Zoller, 2012 apud VALENTE et al [s.d.], p.6).

O pilar de suporte é fundamental para o crescimento saudável de um ecossistema. Este domínio refere-se à integração dos atores do ecossistema e a providência de serviços complementares ao funcionamento das *startups*, desde apoio jurídico à criação de hubs para encontro e promoção da inovação.

O Hub Feira se tornou um espaço aglutinador de atores importantes na cidade de Feira de Santana, além de abrigar empreendedores e pessoas ligadas a inovação, é um espaço que catalisa a troca de informações e conhecimento e a formação de negócios e parcerias e também por permitir uma entrada facilitada de novos atores para o Ecossistema.

“Um fato é o de que empreendedores gastam quase metade do seu tempo, durante a sua fase de início da *startup*, fazendo contatos e redes com outros empreendedores e agências relacionadas” (GNYAWALI e FOGEL, 1994 apud PEREIRA, 2017, p.39). Logo, as redes são úteis para melhorar a capacidade de negócios dos empreendedores.

Todavia, os elementos citados são insuficientes na ausência de trabalhadores qualificados, afinal, as empresas demandam trabalhadores competentes para entregarem sua proposta de valor, por isso o domínio voltado a recursos humanos trata da atração, captação e retenção de talentos bem como o investimento em educação, inovação e tecnologia.

O campo de Recursos Humanos se divide em: Mão de obra, que são profissionais previamente capacitados ou não, e em Instituições educacionais, como universidades, centros de inovação e programas de treinamento específicos para empreendedores. Este domínio reforça a necessidade de ter mão de obra especializada no ecossistema, pois elas são capazes de transformar as bases governamentais.

A importância de discutir formação de talento em temas como inovação, tecnologia e empreendedorismo é latente, visto que a demanda do mercado brasileiro por profissionais capacitados nesse universo é evidente. De acordo com o Mapa do Trabalho Industrial de 2019-2023, até o ano de 2023 cerca de 10,5 milhões de trabalhadores do país precisarão ser qualificados para trabalhar em indústrias ligadas à tecnologia. (TEOFILO e MATOS, 2021, p.8)

Segundo dados do Mapa do Trabalho Industrial<sup>6</sup> (2020), elaborado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), só no estado da Bahia será necessário qualificar 389.750 trabalhadores em ocupações industriais nos níveis superior, técnico, qualificação e aperfeiçoamento entre 2019 e 2023.

O Índice de Competitividade Global de Talentos<sup>7</sup> (em inglês, Global Talent Competitiveness, GTCI) é elaborado pelo grupo Adecco em parceria com a Google, Tata Communications e o Insead, revelou que dentre os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil tem o pior panorama no sentido de reter talentos.

O Brasil obteve suas melhores notas nos pilares capacitação e retenção de talentos, porque possui algumas universidades renomadas, segundo o relatório. Contudo, o país ainda tem um longo caminho no que tange atração e habilidades técnicas e vocacionais

As primeiras posições do relatório foram ocupadas por países desenvolvidos e que possuem uma economia mais forte como a Suíça, os Estados Unidos e

---

<sup>6</sup> [SENAI. Mapa do Trabalho Industrial - 2019 - 2023](#)

<sup>7</sup> [GTCI](#)

Singapura. Tais potências possuem políticas de incentivo e promoção de educação de qualidade, assim como atuam para atrair mão-de-obra externa capaz de contribuir com o desenvolvimento local.

Segundo Matos e Teófilo (2021) a fuga de cérebros no Brasil fica perceptível quando analisados dados da Receita Federal: entre 2017, 2018 e 2019, foram entregues 64.184 Declarações de saída definitiva do país, um crescimento de 81,61% na comparação com os três anos anteriores. Esta saída é motivada porque o investimento em pesquisa e tecnologia tem crescido em outros países e as oportunidades de remuneração e acesso a infraestrutura científica de melhor qualidade são maiores no exterior.

Para traçar soluções efetivas a parceria entre setor público e privado é latente, visto que articulados é possível criar condições para que desde a educação de nível médio sejam implementadas disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, assim como promover o credenciamento de novos cursos técnicos e superiores nas áreas de Ciência, Tecnologia, Matemática e Engenharias, além de incentivar à criação de empresas juniores, incubadoras e aceleradoras de empresas beneficiando todo o ecossistema.

Isenberg (2011) conceitua o domínio Mercados pelas dimensões clientes iniciais e redes. Os clientes iniciais são os primeiros a adotar a tecnologia e são relevantes nos momentos de testes e na devolução de feedbacks, bem como na divulgação dos produtos através do desenvolvimento de canais de distribuição que se tornam cruciais para a expansão do mercado. Já as redes são compreendidas como a presença de empreendedores e multinacionais integrando a rede, o que por sua vez, facilita o acesso ao mercado internacional.

O pilar mercado abrange a disponibilidade do mercado em geral e a importância da diversificação da economia. Este pilar é formado por dois componentes: grandes empresas que disponibilizam recursos, espaço e oportunidades para novos negócios e acesso a rede que estabelece as relações dentro de um sistema.

O MLS, no artigo 9, estimula a aproximação de empresas envolvidas com pesquisa e inovação a apoiar financeiramente *startups* através de fundos patrimoniais, Fundos de Investimento em Participações (FIP) e investimentos em programas, em editais ou em concursos destinados a financiamento, a aceleração e a escalabilidade de *startups*.

O governo não pode construir ecossistemas sozinho. Apenas o setor privado tem a motivação e perspectiva de desenvolver um mercado autossustentável e lucrativo. Por este motivo, o governo deve envolver o setor privado desde o início e deixá-lo manter ou adquirir uma participação significativa no sucesso do sistema (ISENBERG, 2011, p.4).

Tal acesso ao mercado permite que as *startups* desfrutem dos benefícios de construir relações com outros atores do ecossistema, como as grandes empresas, que podem disponibilizar espaço, recursos, conhecimento e oportunidades comerciais. Para Zahra (2014 apud Correia, 2020), às redes, por sua vez, são chaves ao acesso ao mercado tanto doméstico, quanto internacional e, também, influenciam na criação de novas empresas através de *spillovers* de conhecimentos.

Obviamente que, pelas dimensões continentais do Brasil, há um grande volume de público consumidor. No entanto, é importante, nesse domínio, que haja uma quantidade de consumidores relevantes dispostos a adquirir novas tecnologias. Portanto, os consumidores devem estar dispostos a acompanhar a revolução tecnológica, ou pelo menos, absorver os produtos inovadores. Além disso, a facilidade de importação e exportação em termos de custo, documentação e legislação é fundamental para startups que planejam expandir para mercados internacionais, ou que já nascem internacionais.

Tanto para *startups* quanto para empresas tradicionais os clientes são extremamente importantes para a sobrevivência do negócio. A validação de mercado para uma *startup* é uma etapa crucial para definir se é possível continuar com a ideia ou será preciso recomeçar; esta insegurança é característica presente no conceito de *startup*.

## **2.5 Conceito de Startup**

Para Ries (2012) uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Já para Rodrigues e Fagundes (2012), em uma *startup* o valor não é a criação de coisas, mas o aprendizado acerca da projeção de um empreendimento sustentável. Segundo Gitahy (2010) existem muitas definições em torno desse termo e novo modelo de negócio, mas o mais atual, segundo ele, é o que contempla um grupo de pessoas à procura de

um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Para Steve Blank e Dorf (2014) uma *startup* não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma *startup* é representado pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles.

Para Stoilov (2015) as *startups* são empresas projetadas para crescer rapidamente, não é necessário trabalhar em tecnologia ou desenvolver inovações de base tecnológica, mas sim usar a tecnologia como uma ferramenta capaz de potencializar o crescimento, replicação e escala desses negócios.

O programa Start-Up Brasil, segundo RAMOS e MATOS (2021), atualizou essa descrição, definindo *startups* como “empresas emergentes, com até 4 (quatro) anos de constituição, que desenvolvem software, hardware e serviços de tecnologias da informação ou ainda que se proponham a utilizar software, hardware e/ou serviços de Tecnologia da Informação (TI) como elementos do seu esforço de inovação”.

Outro aspecto observado por Ries (2005) é que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada *startup*. Para o autor, abrir uma nova empresa, exatamente igual a um negócio existente, copiando o modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*, pois seu sucesso depende somente da execução.

A definição mais atualizada sobre *startups* está presente no Marco Legal das *Startups* (2021, p.1),<sup>8</sup> em que são conceituadas como “Organizações empresariais e societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados”.

A lei ainda lista os requisitos para que uma empresa seja enquadrada como *startup*:

receita bruta de até R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) no ano-calendário anterior; (ii) até 10 (dez) anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia; (iii) declaração em seu ato constitutivo da utilização de modelos de negócios inovadores ou enquadramento no regime especial Inova Simples. (BRASIL, 2021, p.1)

---

<sup>8</sup><https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>

Existem várias definições para o termo *startup*, sendo que a maioria associa esse modelo de negócio a inovação e empreendedorismo e exprimem como principal característica seu alto grau de incerteza e sua velocidade de crescimento, ou seja, a escalabilidade, que é necessária para saber qual o real potencial junto ao mercado, auxilia na formulação das estratégias e para compreender as possíveis falhas no modelo de negócios.

Para a ABSTARTUP (2014 *apud* GHOBRIIL et al., 2015), é um termo usado para qualificar produtos e serviços que podem crescer com escala, ou seja, aumentar o número de clientes e vendas (receita) de forma que esse crescimento seja maior do que o aumento da estrutura e dos recursos utilizados (custos) resultando em maiores lucros. É um dos principais critérios na decisão de investimento.

Diferente de uma empresa tradicional que o recomendado é construir um plano detalhado antes de entrar efetivamente no mercado, nas *startups* recomenda-se validar a ideia para que se constate se há mercado, se tem pessoas que consomem o produto (CARVALHO; ALBERONE; KIRCORVE, 2013).

As *startups* também têm como característica a capacidade maior de solucionar problemas em curto espaço de tempo. Na ótica de Nager, Nelsen e Nouyrigat (2013) empresas do tipo *Startup*, têm a missão de crescer de maneira rápida e, não necessariamente, são obrigadas a trabalharem com tecnologia, nem mesmo buscar financiamentos externos muitas vezes de risco.

Quadro 02 - Conceitos de *Startups*

<b>CONCEITOS DE <i>STARTUP</i></b>	
<b>Gitahy (2010)</b>	Um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.
<b>Ries (2012)</b>	Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza
<b>Nager, Nelsen e Nouyrigat (2013)</b>	Têm a missão de crescer de maneira rápida e, não necessariamente, são obrigadas a trabalharem com tecnologia, nem mesmo buscar financiamentos externos muitas vezes de risco.
<b>Steve Blank e Dorf (2014)</b>	Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo.
<b>Stoilov (2015)</b>	As startups são empresas projetadas para crescer rapidamente, não é necessário trabalhar em tecnologia ou desenvolver inovações de base tecnológica, mas sim usar a tecnologia como uma ferramenta capaz de potencializar o crescimento, replicação e escala desses negócios.
<b>StartUp Brasil apud RAMOS e MATOS (2021)</b>	Empresas emergentes, com até 4 (quatro) anos de constituição, que desenvolvem software, hardware e serviços de tecnologias da informação ou ainda que se proponham a utilizar software, hardware e/ou serviços de Tecnologia da Informação (TI) como elementos do seu esforço de inovação.
<b>Marco Legal das Startups (2021)</b>	Organizações empresariais e societárias, nascentes ou em operação recente, com até 10 anos de abertura de CNPJ, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados

Fonte: Feito pela autora (2021).

É possível notar que o conceito de *startup* foi evoluindo conforme necessidade de adequar-se à realidade dessas empresas, ao longo do tempo a relação com a tecnologia se tornou mais latente, embora não se limite apenas aos negócios digitais, a inovação é essencial para diferenciar-lhes das empresas tradicionais.

O quadro 02 apresenta todos os conceitos de *startups* expostos nesta pesquisa, de maneira que a visualização permite confirmar que a unanimidade dessas definições está na rapidez, efemeridade e volatilidade presente desde a concepção da ideia até a consolidação do negócio de uma *startup*.

Nesse sentido, as *startups* são empresas inovadoras com um modelo de negócio focado em crescimento rápido através da solução de problemas, mas sem garantia de sucesso. O que as diferencia das pequenas empresas é não ter um modelo já validado e por isso estão sempre em um universo de incertezas. O que a faz necessitar de todo um ambiente de suporte e estímulo com vistas a torná-la sustentável e com potencial de obter sucesso.

O ciclo de vida de uma *startup*, segundo a ABStartup (2019), possui quatro fases distintas: ideação, operação, tração e scale-up. A primeira fase consiste na retirada da ideia do papel e no aprofundamento sobre o modelo de negócios, compreendendo principalmente o problema que propõe resolver, qual o público-alvo e qual produto será criado.

É neste momento que a *startup* irá validar sua solução no mercado, criando o MVP (minimum viable product) ou Produto Mínimo Viável, um protótipo simples, com poucos esforços empregados, para entregar a principal proposta de valor da ideia antes de investir em um lançamento de um produto na sua versão final.

A fase seguinte, de operação, é um momento de maior foco na expansão de mercado e captação de mais clientes para melhorar o produto, por isso é preciso implementar cultura, treinamento, administração de produtos, processos e procedimentos para que a empresa possa crescer de forma organizada.

A fase de tração, é um momento do ciclo de vida de maior maturidade da *startup*, a visão está na escalabilidade e por isso as finanças devem estar organizadas para a empresa atingir novos mercados. É importante criar indicadores e métricas para avaliar criticamente como está o negócio e quais são os potenciais de crescimento.

A última fase, de scale-up, ocorre quando o negócio já atingiu liquidez e cresce por meio de processos reproduzíveis. A totalidade dos processos e procedimentos está implementada e o número de colaboradores aumenta de maneira proporcional ao crescimento da empresa. A empresa se torna mais robusta e exige mais estrutura de governança, que ocorre através de sócios, investidores e mentores do negócio.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) divulgou em 2019 um documento em que fala do ciclo de vida das *startups* (ideação, validação, tração e escala), mostrando conceitos muito semelhantes aos apresentados pela ABstartups.

Na fase de Ideação, quando a *startup* encontra-se entre o desenvolvimento da ideia e o entendimento do problema que se propõe a resolver, a empresa normalmente sequer está constituída formalmente, mas já ocorrem as relações entre as pessoas. A governança se faz necessária na definição dos papéis e responsabilidades dos sócios, formas de contribuição e intensidade de dedicação. Aspectos como propriedade intelectual da sociedade vs. indivíduos e alinhamento entre os sócios também são fundamentais para se começar com o pé direito. (Carlosmagno, 2019, p.15)

Na fase de Validação (ou MVP) a governança se faz presente por meio da constituição formal da empresa e na organização e regras referentes a direitos e deveres dos sócios, incluindo as primeiras reflexões sobre o propósito da organização. Adicionalmente, são boas práticas definir os processos referentes a potenciais empregados-chave e a relação com clientes e parceiros estratégicos. Por fim, faz-se importante manter controles internos e indicadores mínimos adequados para apuração de resultados e eventual prestação de contas a terceiros, investidores ou outros. (Carlosmagno, 2019, p.23)

Provado o modelo e conquistado alguns clientes e receita recorrente, as empresas avançam para o que é conceituado como fase de Tração, onde os desafios principais consistem não apenas em conquistar clientes, mas aumentar o faturamento sem renunciar aos princípios e valores da organização. Nesse momento, as *startups* avançam em mecanismos mais sofisticados de governança. Estes envolvem fortalecer o entendimento da diferença entre a posição de sócio e de executivo, definir alçadas para tomada de decisão, estruturar o conselho (consultivo ou de administração) e evoluir nas práticas de planejamento e controle do negócio. As regras, direitos e deveres definidos e acordados nas fases anteriores evoluem para um acordo de acionistas robusto e que envolve os investidores institucionais que começam a ser parte fundamental do ciclo de evolução. (Carlosmagno, 2019, p.35)

Na quarta fase, conceituada como Escala, as *startups* consolidam práticas de governança que podem auxiliar o negócio a prosperar e a ter a continuidade desejada. Longe de ser o fim, este é o recomeço de um ciclo virtuoso de evolução natural das empresas de sucesso. Empresas na fase de escala começam a distinguir de forma estrutural a gestão da governança, cujo foco está no crescimento de curto, médio e longo prazos, e a governança busca a prosperidade e a perpetuidade do negócio. (Carlosmagno, 2019, p.41)

Diversas *startups* ultrapassaram a barreira da incerteza e se consolidaram como grandes players no mercado, rivalizando com empresas tradicionais, como o Nubank, empresa brasileira que mudou a experiência bancária dos usuários, oferecendo soluções bancárias totalmente digitais e com custos menores.

O Nubank apresentou um modelo de negócio inovador com o objetivo de acabar com a burocracia na prestação de serviços financeiros, posicionando o Nubank como uma nova opção dentro de um mercado que já estava saturado por produtos e serviços que pouco entendiam a experiência do usuário.

Segundo o site da plataforma digital, o Nubank tem mais de 40 milhões de clientes e dezenas de produtos que podem ser administrados diretamente pelo aplicativo. Além disso, a empresa está presente em outros países da América Latina, evidenciando que passou pela fase de escala e tem buscado a prosperidade e a sustentabilidade do negócio.

## **2.6 Startups no Brasil**

Os últimos anos foram marcados por intensas transformações e uma impactante revolução tecnológica. A internet promoveu importantes mudanças no comportamento e hábitos de hoje, principalmente no que se refere às formas de comunicação, interação e obtenção de informações.

Conforme Kon et al. (2014 apud Roncaratti, 2011), grande parte das inovações surgidas, no século XX, na indústria de alta tecnologia, era gerada em médias e grandes empresas. Entretanto, a popularização da internet e de tecnologias móveis favoreceu e acelerou o processo de criação e adoção de novas tecnologias.

A partir da década de 1950, a região de Palo Alto tornou-se o berço do surgimento de gigantes internacionais, do porte de empresas como: Adobe Systems, Apple Inc, EBay, Facebook, Google, Yahoo e dezenas de outras, que modificaram a maneira de inovar nos Estados Unidos da América (EUA)

A fase mais fértil e polêmica para o surgimento de *startups* ocorreu na era denominada de Bolha da Internet entre os anos de 1995 e 2001, quando dezenas de *Startups* foram fundadas e adentraram no terreno incerto do mercado de tecnologia. Quanto a origem e desenvolvimento deste modelo de negócio no Brasil tem-se:

No Brasil o empreendedorismo se popularizou a partir da década de 90, mas o empreendedorismo *startup* só passou a ser conhecido no país e executado por empreendedores brasileiros nos anos de 1999 a 2001, quando surgiu a bolha da internet, segundo o especialista em *startup* Gitahy (2011) *apud* (ROCHA, 2016, p.44)

A partir do momento em que a Internet se tornou acessível, houve um enorme estímulo à criação de empresas virtuais, inúmeras surgiram sem nenhum planejamento, apenas com a expectativa de que daria certo. No entanto, o excesso de otimismo somado ao aumento da taxa de juros americana e o alto investimento para resolver qualquer “bug” levou a desvalorização da bolsa e a falência de diversas empresas.

Embora no Brasil não existissem muitas empresas ponto-com, os efeitos foram sentidos com a queda da Bovespa em torno de 25%, além da falência de diversas empresas que não conseguiram se manter após o estouro da bolha. Por outro lado, algumas empresas sustentaram a posição após o período, obtendo vantagem sobre as demais.

As primeiras *startups* surgiram no Brasil no começo do século XXI, sendo que, a partir de 2010, essas empresas cresceram exponencialmente, de acordo com a ABStartups. Segundo a instituição, essas empresas têm modelos de negócios, em sua maioria Business to Business - B2B.

O Brasil obteve o segundo melhor desempenho em empreendedorismo em 2018, desde quando a taxa começou a ser medida em 2002, segundo pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2018). Em relação aos principais desafios, o estudo aponta como entraves às políticas governamentais, escassez de apoio financeiro e carência na educação e capacitação, embora em 2018 tenha havido o crescimento de empreendedores com ensino superior completo.

Entre 2015 e 2019 o número de *startups* triplicou no país, de 4.151 empresas mapeadas para 12.727, segundo dados da ABStartup, sendo que em 2018 foi alcançado o número de 10.000 *startups* registradas. Este crescimento se deu pelo aumento do interesse global em estimular o crescimento econômico das regiões onde estas startups estão localizadas.

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups, 2021), o Brasil abriga 13.493 *startups*, o que representa um crescimento de mais 27% em relação a 2018, quando eram 10 mil empresas. E 20 vezes mais do que em 2011, ano de criação da ABStartups, que somou 600 negócios à época.

É importante destacar o crescimento da quantidade de *startups* na região, pois são empresas capazes de produzir impacto positivo na macroeconomia, atraem novos agentes que dinamizam o desempenho do ecossistema (por exemplo, empresas ou fundos que se dedicam a financiar *startups* e/ou profissionais que prestam apoio jurídico, contábil ou administrativo).

Os parques tecnológicos são empreendimentos responsáveis por intermediar a interação entre governo, academia e o mercado. Este agente teve significativa participação na evolução das *startups* brasileiras ao oferecer oportunidade de formação empreendedora e chance para as empresas transformarem as pesquisas em produtos e inovações.

Na Bahia existem duas comunidades mais conhecidas, a *All Saints Bay* presente na capital baiana e a Comunidade Santana Valley, nativa da cidade de Feira de Santana, objeto de estudo do presente trabalho, que está ganhando destaque no cenário baiano com mais de 30 *startups* presentes na cidade, segundo levantamento feito pelo SEBRAE<sup>9</sup>.

## 2.7 Santana Valley

As menções ao termo *startup* no jornal Folha de S. Paulo entre os anos de 2000 e 2015 indica o espraiamento do assunto na opinião pública: até 2012, a ocorrência do termo não chega a somar uma dezena de menções no jornal; em 2013, alcançam o total de 28 registros; e, a partir de então, crescem até chegarem a 79 menções publicadas em 2015 (MAIA, 2016).

No Brasil, São Paulo se destaca como um dos trinta ecossistemas mais promissores do mundo, conforme pesquisa feita pela *Startup Genome* em 2020<sup>10</sup>. A pesquisa se fundamenta em diversas informações de *startups* ao redor do mundo, mapeando as *startups* por regiões e compartilhando informações com empreendedores iniciantes e com interesse em colaborar para o sucesso das *startups*.

Dentre os estados brasileiros, a Bahia se destaca no Nordeste em quantidade de Startups, dados de 2020 da Abstartup (Associação Brasileira de Startups). Salvador assume o 1º lugar das cidades da região nordeste em número de *startups*,

---

<sup>9</sup> [Mapeamento feito pela Fundação Certi](#)

<sup>10</sup> <https://startupgenome.com/report/gser2020>

contando com 118 iniciativas ativas mapeadas pelo Startupbase<sup>11</sup>, destas 50,6% se encontram em fase de operação e 12,9% declararam ter faturamento no último ano entre 50 mil e 250 mil reais.

Ainda conforme dados da ABStartup (2020), em segundo lugar está a cidade de Feira de Santana com cerca de 39 *startups* ativas, que majoritariamente são de bases tecnológicas e diversificam na área de atuação, sendo ligadas a varejo, saúde, esporte, finanças e comunicação e mídia. Por ser um negócio extremamente volátil, o número de *startups* se altera rapidamente, o levantamento feito pela Fundação Certi em conjunto com o Sebrae em 2021 já revela um número menor (30) de *startups* existentes.

O Santana Valley foi criado em 08 de janeiro de 2017, por 8 (oito) empreendedores da região interessados no fortalecimento de um ecossistema saudável de inovação na cidade. A comunidade conta com a parceria e apoio institucional da Prefeitura Municipal e parceiros estratégicos como SEBRAE, ACEFS, FIEB e SENAI CIMATEC. Sendo responsável por aproximar iniciativas de empreendedores, desenvolvedores, mentores, professores e estudantes.

Por ser um movimento recente, não há documentos e literatura específica que auxiliem no entendimento do desenvolvimento da comunidade Santana Valley. No entanto, o SEBRAE já presta apoio a comunidade com a realização de eventos e cursos, além de estar realizando uma parceria com a FECOMERCIO Bahia para realizar a identificação e mapeamento de todas as *startups* da cidade.

A pesquisa engloba a análise da criação de um ecossistema inovador, compreendendo a diversidade de apoio, cases de sucesso, ambiente favorável, investimento financeiro e o “mar de *startups*”. A primeira fase debruçou-se sobre a identificação das áreas prioritárias e criação do mapa de atores, a segunda fase foi feita a validação da maturidade de cada integrante da vertente e análise de pontos fortes e fracos, já a fase seguinte seguiu com a estruturação de um plano de governança e um plano setorial, além da priorização de estratégias de curto prazo e por fim, será consolidado o planejamento do ecossistema com as definições dos projetos estruturantes.

---

<sup>11</sup> <https://g1.globo.com/ba/bahia/avanca/noticia/2019/08/24/bahia-ocupa-1o-lugar-em-numero-de-startups-no-nordeste-conheca-algumas.ghtml>

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização e Tipo de Pesquisa

O método é o *input* do processo de construção da estrutura lógica de uma pesquisa científica. E está diretamente relacionado à base filosófica que traduz a realidade a partir de diferentes campos do conhecimento. É a partir desse conjunto de procedimentos que outros indivíduos podem validar e replicar a pesquisa.

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 83)

A definição apresentada acima corrobora com a visão de CERVO e BERVIAN (2002), de que:

[...] o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

A definição do método norteia qual é a forma mais racional e lógica de estruturar a pesquisa científica. Através do mesmo é possível explicar o modelo de raciocínio escolhido para a investigação e demonstrar veracidade e credibilidade nos resultados obtidos.

O presente trabalho teve sua elaboração fundamentada no método indutivo, este que parte de uma análise individual para a generalização. As conclusões sobre o objeto serão ampliadas para um cenário mais vasto de discussão, permitindo fazer inferências no estudo de caso.

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 86)

Esta linha de abordagem se volta para o estudo de uma instituição ou grupo, analisando as suas particularidades e todos os demais fatores que o influenciam tendo

em vista o princípio da generalização. Para tal, far-se-á um estudo profundo e estruturado sobre os componentes do ecossistema empreendedor feirense.

O método indutivo distancia-se, portanto do método dedutivo, pois este último assume uma premissa indubitável e analisa pensamentos gerais para posterior compreensão do objeto. Além do mais, a abordagem dedutiva é mais lógica que exploratória, pois suas conclusões não podem exceder o conteúdo da premissa.

As conclusões obtidas por meio da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, diferentemente do que ocorre com a dedução. Assim, se por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, já que baseadas em premissas igualmente verdadeiras, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis. (GIL, 2003, p.11)

O trabalho em questão busca a pesquisa exaustiva sobre um caso particular, a fim de analisar as variáveis que compõem o ecossistema inovador e expandir os horizontes teóricos sobre as potencialidades da cidade de Feira de Santana no desenvolvimento de *startups*.

Para se adequar ao método de abordagem, o procedimento adotado é o estudo de caso. O estudo de caso refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos (YIN, 2001). Para esta investigação é preciso explorar e descrever as circunstâncias atuais e as relações que se estabelecem entre todos os atores do ecossistema.

Tull (1976 apud ALYRIO p. 323) assegura que um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular. Distingue-se então de outros procedimentos por considerar o estudo de fenômenos atuais e mais complexos de forma mais precisa, priorizando as respostas para as questões “que” e “como”.

Outros autores fundamentam esta tese: O estudo de caso, é um método que pode descrever profundamente e analisar certo fenômeno específico baseado em dados qualitativos abundantes (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007, tradução da autora), e é o mais provável para abordar questões de pesquisa “como” (Yin, 1994).

Ainda segundo Yin (2001) apud Prodanov (2013, p. 62) o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto em descritivas e explicativas. No que tange no alcance dos objetivos, foi utilizado tanto a pesquisa descritiva como

a pesquisa exploratória, concretizadas através do estudo de caso e aplicação de questionário com empreendedores ligados à Comunidade Santana Valley.

A pesquisa quantitativa poderá ser utilizada quando se parte de objetos de estudo sobre os quais já se possui conhecimentos suficientes sobre o tema. Ao contrário de temas sobre os quais ainda não se tem desenvolvido conhecimento adequado, teórico e conceitual, onde devem ser utilizados os métodos qualitativos, que auxiliam na construção do objeto estudado. (CHAER et al. 2011, p.257)

Nisbet e Watt (1978 apud Ludke e André, 2012) caracterizam o desenvolvimento do estudo de caso em três fases, sendo uma primeira aberta ou exploratória, a segunda mais sistemática em termo de coleta de dados e a terceira consistindo na análise e interpretação sistemática dos dados e na elaboração do relatório. Como eles mesmos enfatizam, essas três fases se superpõem em diversos momentos, sendo difícil precisar as linhas que as separam.

Numa pesquisa científica, os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais (MINAYO, 1997). Como caminho para construção desta percepção será aplicada a pesquisa do tipo quali-quantitativo de caráter exploratório-descritivo combinados, visto que o projeto visa construir o conhecimento a partir da análise empírica e teórica dos dados primários e secundários, a fim de conhecer o contexto em profundidade.

Para Bryman (1992) apud Schneider et al (2017), a lógica da triangulação, ou seja, da combinação entre diversos métodos qualitativos e quantitativos, visa a fornecer um quadro mais geral da questão em estudo. Nesta perspectiva, a pesquisa qualitativa pode ser apoiada pela pesquisa quantitativa e vice-versa, possibilitando uma análise estrutural do fenômeno com métodos quantitativos e uma análise processual mediante métodos qualitativos

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p.27)

Para Creswell (2002) a pesquisa qualitativa é um processo de busca do entendimento baseado na tradição metodológica e que explora um problema social ou humano. Para Alyrio (2009) o objetivo desse tipo de pesquisa é considerar a totalidade, e não dados ou aspectos isolados.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador.

Segundo Fonseca (2012) o método quantitativo tem como base “os dados mensuráveis das variáveis, procurando verificar e explicar sua existência, relação ou influência sobre outra variável.” No momento que o pesquisador opta por este método, ele deseja analisar a frequência de ocorrência a fim de medir a veracidade do que está sendo pesquisado. Fonseca (2012) ainda complementa “Esse método utiliza técnicas específicas de mensuração, tais como questionários com respostas de múltipla escolha, por exemplo.”

Conforme Zanella (2013) o método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica. Por isso, as pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa da população para mensurar as qualidades, ou seja, este método ajuda a determinar quantas pessoas de uma população compartilham uma ou um grupo de características.

A aliança entre os métodos qualitativos e quantitativos permite o uso mais compreensivo das pesquisas do que o uso unicamente qualitativo ou quantitativo. A articulação entre os métodos busca corroborar com um resultado de um método com os resultados do outro, utilizar os resultados de um método para auxiliar na interpretação do outro método, descobrir o paradoxo que leva a reconsiderar a questão da pesquisa, além da amplitude no alcance da pesquisa, confrontando seus elementos com um outro método. Não obstante, urge a pesquisa sob medida, criando o pesquisador sua própria pesquisa quando não dispuser de uma boa base de dados (DIETRICH; LOISON; ROUPNEL apud SOUZA, 2018, p.6).

Uma das principais ferramentas da abordagem quantitativa nas ciências sociais é o questionário. É através dos resultados obtidos nessa técnica que são feitas as induções, que podem confirmar as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador, ou refutá-las.

Como o questionário utilizou de perguntas abertas, fechadas e de escalas sociais foi possível realizar inferências quantitativas e qualitativas acerca dos dados

coletados. Para Gil (2008) as escalas sociais são instrumentos elaborados com o intuito de mensurar a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. As perguntas com escalas sociais consistem em pedir ao respondente que assinale, dentro de diversas opções, aqueles que melhor correspondem à sua percepção sobre o fato estudado.

Para a compreensão das análises dos resultados foram elaborados quadros e gráficos para realizar as correlações das características entre as *startups* pesquisadas bem como para relacionar com os domínios presentes no modelo de Isenberg.

Definiu-se a comunidade Santana Valley como a base do estudo de caso pela necessidade de obter informações de pessoas que são agentes do ambiente inovador. Pelo fato de a pesquisa analisar condições favoráveis para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor local, o grupo respondente foram os tomadores de decisão de nível estratégico.

### **3.2 Instrumento de Coleta**

A coleta de dados em um estudo de caso pode ser feita por meio de seis instrumentos diferentes: análise de documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). O questionário foi o instrumento de coleta escolhido por ampliar a natureza das análises e proporcionar maior padronização à pesquisa. Para analisar os 6 pilares estabelecidos foi preciso ter um número maior de perguntas, capazes de abarcar os domínios necessários para realizar a análise baseada no modelo de Isenberg.

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas" (Lodi, 1974, apud MARCONI; LAKATOS, 2003, p.197).

Uma das limitações do questionário é a tabulação, no entanto, a utilização de recursos tecnológicos reduz o tempo, gastos com deslocamento e com papéis para transcrição. Além de permitir o registro, sob autorização do respondente, das informações que serão compiladas e tabuladas com maior fidedignidade.

A pesquisa utilizou dois questionários, o primeiro com o objetivo de realizar uma sondagem com as empresas do Santana Valley para analisar quantas empresas

estavam aptas a participar deste trabalho conforme os estratos definidos e o segundo, o questionário de pesquisa com o Santana Valley, foi elaborado para coletar de forma específica a percepção dos empreendedores sobre o ecossistema local.

A sequência de perguntas elaborada para o questionário de pesquisa com o Santana Valley teve como objetivo principal determinar a percepção dos empreendedores sobre os fatos que se relacionam com o desenvolvimento do ecossistema empreendedor feirense. Para isto, o questionário de Correia (2020) foi utilizado como base e adaptado para ser aplicado no presente estudo.

Já as perguntas criadas para o questionário de sondagem foram planejadas objetivando compreender quantas *startups* atenderiam aos seguintes critérios: Empresas com pelo menos um ano de abertura, que possuem a operação ou parte dela estabelecida em Feira de Santana e que sejam ativos na Comunidade Santana Valley.

A pesquisa de sondagem foi enviada via Whatsapp para um grupo do Santana Valley que contém 252 pessoas entre eles estudantes, empreendedores, colaboradores e líderes de *startups* para alcançar mais pessoas em menos tempo. A aplicação ocorreu entre os dias 25 de agosto e 02 de setembro de 2021 e obteve apenas 07 respostas, de líderes de *startups*, sendo que os 07 respondentes se encaixaram nos estratos definidos para a pesquisa. Assim, foi definido que a amostra simples para esta pesquisa seria com 6 *startups*.

O questionário do Santana Valley foi aplicado com 6 empresas, via formulário online. A aplicação aconteceu no período compreendido entre 04 e 18 de outubro de 2021. Todos os respondentes foram previamente avisados da utilização das informações para esta pesquisa e concordaram com a situação.

Para alcançar os resultados desejados, foram utilizados como base os pilares necessários para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor definido pelo professor Dr. Daniel Isenberg: Recursos humanos, capital financeiro, mercados, cultura, instituições de suporte e políticas públicas.

O roteiro foi estruturado tendo como referência os pilares citados acima. Por isso, as perguntas têm o intuito de analisar a percepção dos empreendedores da Comunidade Santana Valley sobre a aplicação e o fomento desses fatores, a fim de determinar as potencialidades de Feira de Santana e os fatores que podem ser mais bem explorados.

O roteiro é composto por 43 questões e está dividido em 6 blocos, pois para atingir clareza e profundidade nos dados foi preciso destrinchar cada domínio em mais perguntas. A parte inicial é para identificação do respondente e segue uma linha lógica de avaliação de tópicos que caracterizam o ambiente empreendedor.

O primeiro bloco aborda as questões voltadas para análise do mercado regulatório feirense, com o intuito de avaliar quais incentivos legislativos são oferecidos para promover o ambiente inovador. O segundo bloco visa compreender como é feita a captação de recursos nas *startups*, visto que estas empresas passam por maiores dificuldades para conseguir empréstimos. O terceiro bloco trata da importância da criação da cultura de inovação como fator imprescindível na promoção do ecossistema inovador. O quarto e quinto bloco abordam, respectivamente, questões envolvendo as entidades e instituições de apoio e fomento ao empreendedorismo; e o capital intelectual capacitado para a criação da inovação. Por fim, a última parte busca analisar como os clientes e a rede de empresas podem influenciar no florescimento do ecossistema.

### **3.3 População e amostra**

A população desta pesquisa são todos os empreendedores que fazem parte da Comunidade Santana Valley em Feira de Santana. Segundo Gil (2008) população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Considerando o mapeamento feito pelo SEBRAE o universo corresponde a 30 empreendedores a frente de startups.

O mesmo autor afirma que “o conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Prodanov (2013) complementa que a definição da população-alvo tem forte influência na generalização dos resultados e por isso deve haver o cuidado de quantificar e qualificar bem a amostra.

A população-alvo tem de ser definida em termos de elementos, unidades amostrais, extensão e período. Um elemento é o objeto sobre o qual se deseja as informações. Uma unidade amostral é um elemento, ou uma unidade contendo o elemento, que está disponível para ser escolhido em algum estágio do processo de amostragem. (MALHOTRA, 2012, p.272)

Malhotra (2012) afirma que a principal decisão sobre a técnica de amostragem é quanto ao uso de probabilidade. Gil (2008) destaca que os principais tipos de amostragem probabilísticas são: aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas. Dentre os tipos de amostragem não probabilística, os mais conhecidos são: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas.

A amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou; classe social. Muitas vezes essas propriedades são combinadas, o que exige uma matriz de classificação. (GIL, 2008, p.92)

Foi realizado um levantamento dos elementos presentes na unidade de estudo dessa comunidade inovadora, localizada em Feira de Santana, Bahia, Brasil - Santana Valley utilizando-se de um questionário de sondagem (Apêndice), adaptado com base nos objetivos específicos do presente trabalho.

A amostragem estratificada é conhecida como um “processo de dois estágios” em que a população é separada em estratos e seu principal objetivo é ter um grau elevado de precisão, mas sem elevar os custos. Logo cada elemento da população deve ser direcionado a um único estrato e todos os elementos devem ser considerados. (MALHOTRA, 2002)

Segundo Malhotra (2002) o cálculo para estabelecer a amostra estratificada deve seguir os seguintes passos:

1. Selecionar um arcabouço amostral adequado;
2. Selecionar as variáveis de estratificação e o número de estratos;
3. Dividir a população em estratos;
4. Em cada estrato, enumerar os elementos
5. Determinar o tamanho da amostra de cada estrato com base na proporcionalidade ou na desproporcionalidade.

$$\sum_{h=1}^H n_h = n$$

6. Em cada estrato, selecionar uma amostra aleatória simples de tamanho “n”.

O ponto de partida desse estudo é o levantamento feito pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Certi e a Fecomércio em 2021, que apontou a existência de 30 *startups* na cidade, no entanto, como algumas empresas já não estão mais em

operação e outras já surgiram nesse ínterim, foi aplicado o questionário de sondagem no grupo do Santana Valley para validar quantas empresas representariam uma amostra válida considerando os estratos.

A amostragem desta pesquisa é a probabilística estratificada, pois visto que dentro do universo finito de *startups* presentes no Santana Valley foi preciso selecionar empreendedores com determinada experiência no mercado. Para isto, foram utilizados os seguintes critérios para definir a amostra representativa deste projeto: Empresas com pelo menos um ano de abertura, que possuem a operação ou parte dela estabelecida em Feira de Santana e que sejam ativos na Comunidade Santana Valley.

Após o retorno de sete empresas com a pesquisa de sondagem, sendo que 100% se encaixavam no perfil, a pesquisa com o Santana Valley foi encaminhada virtualmente, porém de maneira individual para 10 empresas (1/3 da quantidade de *startups* mapeadas pelo SEBRAE) a fim de tentar ampliar o número de respondentes, obtendo ao final seis empresas no questionário.

Para Pinheiro (2009) a utilização da amostra estratificada minimiza a variabilidade e por consequência amplia a sua precisão à medida que todos os estratos são ouvidos, evitando que um grupo representativo não seja entrevistado e acarrete a descredibilização da pesquisa.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Conforme Yin (2005), a investigação deve ser gerida por um projeto de pesquisa que objetiva vincular os dados empíricos às questões iniciais do estudo de forma lógica, o que permitirá chegar à última análise, às suas conclusões.

Após a obtenção de todas as informações, é necessário aplicar técnicas validadas de análise e interpretação de dados, de modo que os resultados contemplem os objetivos da pesquisa. A interpretação não deve levar em consideração apenas as impressões da autora, mas sim métodos validados de análise de dados.

A investigação foi focada nos seguintes aspectos: Políticas públicas, Capital financeiro, cultura, instituições de suporte, mercados e recursos humanos na cidade de Feira de Santana, a partir da percepção de atores do ecossistema do Santana

Valley. Por ser uma pesquisa que utiliza o método quali quanti, as análises combinaram aspectos estatísticos e subjetivos, acompanhada de gráficos e quadros embasando a análise dos dados.

Conforme Alyrio (2009) a etapa inicial da análise de dados consiste na verificação da credibilidade das respostas, avaliando quais podem ser desprezadas e quais são realmente relevantes para os fins do estudo. O passo seguinte refere-se à interação dos conhecimentos similares, comparando dados na perspectiva de realizar ligações e inferências.

Em Ciências Sociais, existe a possibilidade da obtenção de informações através da observação direta dos sujeitos da pesquisa. As investigações que utilizam desses procedimentos tendem a ter um significativo nível de exatidão. E muitas investigações desenvolvidas através da observação dão a possibilidade do controle das variáveis independentes e chegam a ser consideradas experimentais (GIL, 1991 apud Alyrio, 2009, p. 205).

A técnica de análise dos dados obtidos através da entrevista é a análise de conteúdo, que segundo (GIL, 1991, p. 223) “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”. Esta técnica prevê compreender as informações para poder realizar inferências.

Nos seus primórdios, a análise de conteúdo sofreu as influências da busca da cientificidade e da objetividade recorrendo a um enfoque quantitativo que lhe atribuía um alcance meramente descritivo. A análise das mensagens então se efetuava por meio do simples cálculo de frequências. Nesse caso, as informações obtidas pelo emprego da técnica se reduziam aos índices de frequência com que surgem certas características do conteúdo. Mas a necessidade de interpretação dos dados encontrados fez com que a análise qualitativa também tivesse lugar dentro da técnica. (GODOY, 1995, p.23)

Para Roesch (1999) apud Zanella (2013, p.125), a técnica de análise de conteúdo procura seguir os padrões da análise quantitativa e tem como “propósito conta a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituados definidos a priori”.

Campos (2004, p.612) afirma que “[...] o método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica).” Isto quer dizer que a fala humana permite ao pesquisador qualitativo uma variedade de

interpretações. Por isso complementar com análises de dados e números corrobora para a veracidade desta pesquisa.

Para Bardin (2011) para que a análise seja válida, três regras devem ser aplicadas:

- a) homogeneidade: As análises devem ser feitas respeitando os pontos em comum entre os elementos;
- b) exaustão: O texto deve esgotar todas as possibilidades;
- c) exclusividade: Um elemento não pode ter dupla classificação;
- d) adequação: Deve haver pertinência entre o conteúdo e objetivo.

A autora afirma que a inferência de conhecimentos é o objetivo da análise de conteúdo, sendo este um procedimento intermediário entre a descrição e interpretação das características do objeto de estudo. Tais inferências ajudam a compreender a relação de causa e efeito entre as mensagens.

Os estudos que usam procedimentos específicos para coleta de dados para o desenvolvimento de idéias são aqueles estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento, como, por exemplo, análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente. Dessa forma, não apresentam descrições quantitativas exatas entre as variáveis determinadas. (GIL, 1991, p. 223)

Mediante o uso do Google Forms que disponibiliza a planilha contendo todas as respostas não foi preciso realizar transcrições das respostas. Com as respostas categorizadas de acordo com o bloco, o número da questão e o nome da *startup*, foi possível fazer relações e correlações entre o conteúdo do material analisado com a base referencial teórica.

Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação efetuada segundo regras precisas - dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices. (BARDIN, 2011, p.133)

O papel da codificação é o de transformar dados brutos, as palavras, em conhecimento, estabelecendo vínculos entre as variáveis. As categorizações foram planejadas no momento de criação do questionário, dividindo as respostas em blocos de acordo com os domínios presentes no referencial teórico. E a partir desta estrutura

foi possível realizar a análise e discussão precisa das características relevantes do conteúdo.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Mediante aplicação de 02 instrumentos de coleta de dados, de sondagem para delimitar a amostra e o segundo, a pesquisa com o Santana Valley, para obter a percepção das *startups* quanto ao ecossistema, foi introduzida a nova etapa de pesquisa que é a análise das informações. A observação de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados que permitem o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação (GIL, 1999, p. 168).

O bloco inicial de perguntas do questionário buscou traçar o perfil do empreendedor. Dos respondentes, 100% da amostra é do gênero masculino, o que não é espantoso quando é visto o panorama geral de mulheres à frente de *startups* no Brasil e principalmente em cidades menores, como Feira de Santana.

O relatório Female Founders Report<sup>12</sup> elaborado pela B2Mammy com parceria com a Endeavor e o Distrito foi publicado em 2021 e reafirma a falta de diversidade no mundo dos negócios de inovação no Brasil. Os dados mostram que menos de 5% das *startups* são fundadas apenas por mulheres e somente outros 5% têm um time híbrido de fundadores.

O quadro 03 abaixo corrobora com o panorama de pouca diversidade e representatividade no universo das *startups*, visto que a totalidade dos respondentes (que corresponde a 16% das *startups* feirenses de acordo com a quantidade mapeada pelo SEBRAE) são do sexo masculino e todos estão em um cargo de liderança, seja como Chief Executive Officer (CEO) que equivale a diretor geral, Chief Financial officer (CFO), equivalente a diretor financeiro ou Chief Technical Officer (CFO) que é o profissional que faz a gestão de operações técnicas

---

<sup>12</sup> <https://materiais.distrito.me/dataminer-female-founders-report>

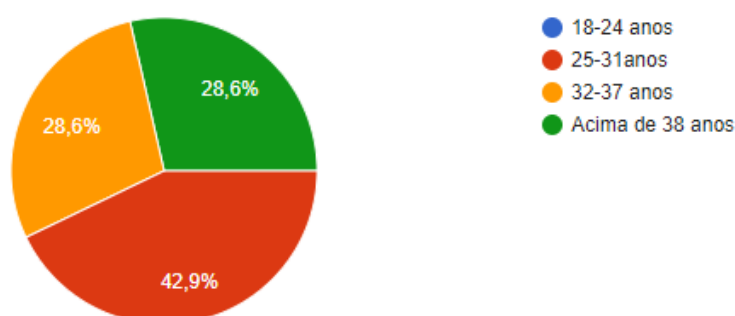
Quadro 03 - Perfil dos entrevistados

<b>Nomes da <i>startup</i></b>	<b>Cargo na empresa</b>
Conexa	Chief Executive Officer- CEO
AdMobilize	Engenheiro de Software
Nunchi Soluções	Chief Technical Officer - CTO
BenMelhor	Sócio gestor
Weon digital	Chief Financial Officer - CFO
Ana Jobs	Chief Executive Officer- CEO
Wellon	Marketing e vendas

Fonte: Autora (2021)

Como pode ser observado no gráfico 01, apesar de ter um mix de faixas etárias, é possível notar que todos os respondentes são jovens, todos possuem mais de 24 anos e a maioria, 42,9% (3 pessoas), está entre 25-31 anos. O que revela que o ambiente inovador não é só formado por jovens recém-formados. E assim o ambiente se enriquece com a diversificação de idades e a troca de experiências.

Gráfico 01 - Faixa etária



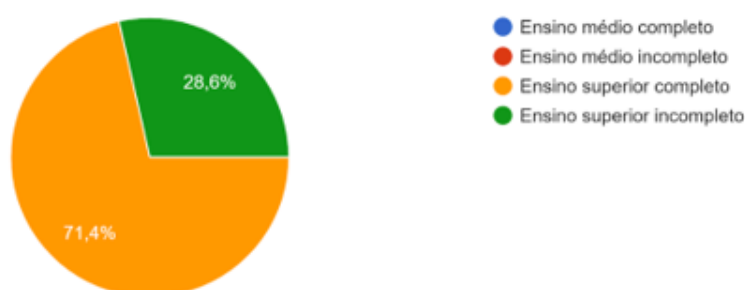
Fonte: Autora (2021)

Conforme indica o gráfico 02 abaixo, apenas dois dos respondentes não possuem nível superior completo (28,6%) e as áreas de estudos dos 71,4% que possuem graduação são relacionadas a área de administração, tecnologia, engenharia e marketing, o que confere habilidades técnicas específicas para atuar nas próprias *startups*.

É importante destacar que a ausência de uma formação acadêmica não é um fator limitante para a atuação de um empreendedor, visto que muitos começam por

necessidade e buscam graduações e/ou cursos para complementar de forma mais profunda os conhecimentos que adquirem ao longo da gestão da(s) empresa(s).

Gráfico 02 - Nível de escolaridade



Fonte: Autora (2021)

Conforme gráfico 03 abaixo as empresas abertas em 2015 (14,3%) e em 2016 (28,6%), Conexa e a BenMelhor respectivamente, tem como fundadores pessoas da mesma faixa etária, com graduação completa e que tem como principal fonte de financiamento recursos próprios. Em 2019 foi aberta a empresa Ana Jobs (14,3%), a única que conseguiu recursos através de edital público, e em 2020 a Wellon e Weon Digital (correspondendo a 28,6%) começaram as operações, que também são financiadas através dos próprios recursos.

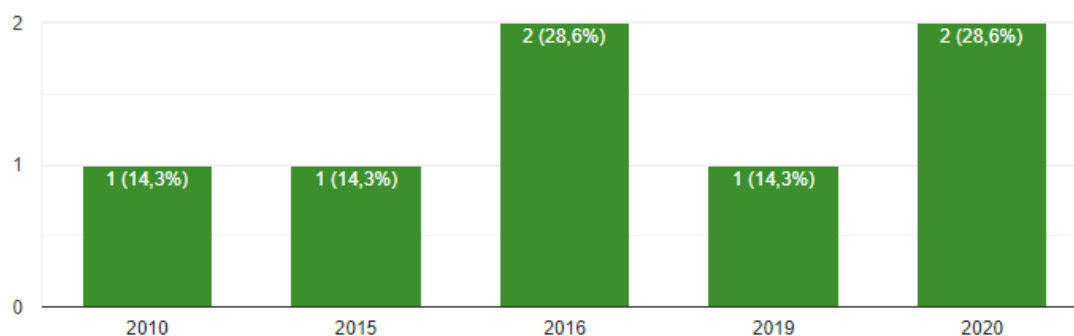
Ter o registro do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) revela que os empreendedores entrevistados não estão no primeiro nível do ciclo de vida de uma *startup*, ou seja, no momento de validação de ideia, pois já se encontram com um produto definido e uma organização financeira e contábil estabelecida.

Nota-se que existem empresas mais antigas que outras coexistindo no mesmo ecossistema. A Admobilize, por exemplo, aberta em 2010, tem uma abrangência internacional e possui um número de clientes bem maior que as outras *startups* respondentes. Porém, tempo de funcionamento não é necessariamente um fator que confere sucesso a uma *startup*, pois empresas jovens podem se destacar com uma solução inovadora e escalar o negócio rapidamente.

Por ter como característica a incerteza, muitos empreendedores optam por não abrir o CNPJ inicialmente, visto que além do custo, o processo é moroso e a princípio não trazia vantagens claras para esse modelo de negócios. No entanto, com a

necessidade de realizar contratações e de buscar investimentos, abrir o CNPJ com ajuda de contadores e advogados se torna imprescindível.

Gráfico 03 - Ano de abertura da *startup*



Fonte: Autora (2021)

Segundo o quadro 04, as empresas que possuem mais clientes são também as empresas que possuem mais tempo de mercado e possuem um segmento de atuação mais definido. Como a Conexa que possui um produto líder de mercado no Brasil e no momento está expandindo o escopo para alcançar novos mercados.

Em paralelo observou-se que as *startups* que possuem maior caráter de desenvolvimento tecnológico são as que possuem mais acesso a recursos financeiros, sejam provenientes de fomento governamental ou mesmo de capital próprio.

Quadro 04 - Quantidade de clientes

<i>Startups</i>	Ano de abertura	Número de clientes
BenMelhor	2016	06
Nunchi Soluções	2016	06
WEON Digital	2020	20
Conexa	2015	1200
Admobilize	2010	4532
Wellon	2020	84
Ana Job	2019	45

Fonte: Autora (2021)

O quadro 05 apresenta as estratégias adotadas pelas *startups* para o crescimento das operações. Considerando que as respostas estão voltadas para o marketing digital e as transações B2B, percebe-se que se relacionam fortemente com o domínio “mercado”, principalmente no que tange parcerias com outras empresas e a presença no ambiente digital para atingir o público que

Para escalar o negócio e torná-lo sustentável, os empreendedores adotam estratégias diversas, que variam entre a criação e diversificação dos produtos/serviços vendidos, bem como a divulgação através do marketing digital. Estas respostas ajudam a compreender quais e como os pilares do modelo de Isenberg podem impactar no planejamento das *startups* locais.

Quadro 05 - Estratégia da empresa

Nunchi Soluções	Marketing digital para empresas de RH e para empresas com mais de 20 funcionários
BenMelhor Consultoria e Tecnologia	Parcerias com prestadores de serviços B2B e diversificação de produtos.
Weon digital	Tem sido implementado uma estratégia em relação a divulgação do serviço no mundo digital, foi inclusive comprado um curso de tráfego
Conexa	Criação de novos produtos, conexa serviços e recorrências, ampliando o mercado de atuação da Conexa
AdMobilize	Crescimento Orgânico
Wellon	Indicação de terceiros
Ana Job	Marketing digital

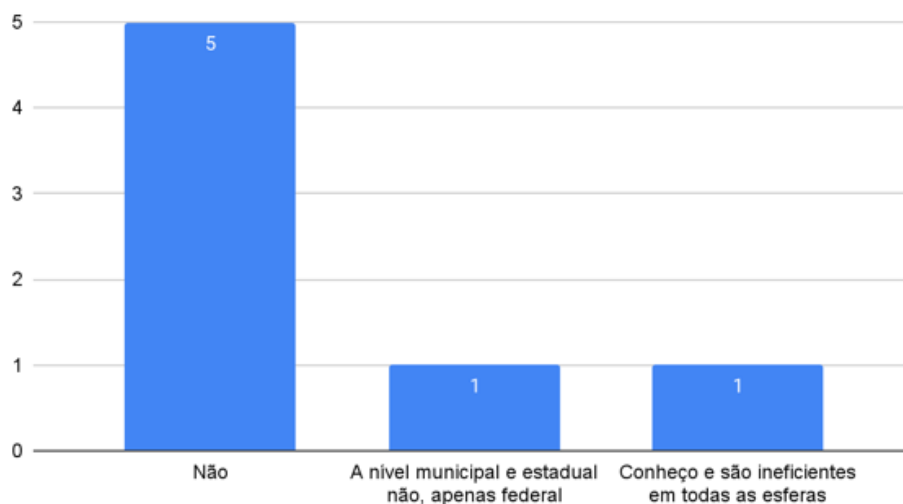
Fonte: Autora (2021)

O bloco “políticas públicas” avalia como os empreendedores locais visualizam o ambiente fiscal e jurídico de Feira de Santana, no que tange a promoção do empreendedorismo através de um conjunto de regras que facilitasse o trabalho dos empreendedores e apoiadores como incentivo e apoio à P&D aplicada à inovação, facilidade no processo de abertura e fechamento de empresas, formalizar ações e investimento etc.

De acordo com o gráfico 04 a maioria (85,7%) afirmou que não conhecia nenhuma lei municipal ou estadual com este fim e apenas uma (14,3%) empresa afirmou que conhecia, mas achava ineficiente. Como não houve questão aberta referente a este ponto, não ficou claro o(s) motivo(s) para tal resposta.

Esta unanimidade leva a crer que o ambiente regulatório na cidade é pouco desenvolvido para as questões de *startups*, visto que há um forte desconhecimento de leis que beneficiem este modelo de negócios. Por outro lado, cresce um movimento dos diversos atores em direção a esse aprimoramento, principalmente porque instituições (Sebrae e Fecomércio, por exemplo) tem buscado se aproximar e fortalecer este ecossistema.

Gráfico 04 - Conhecimento de leis e incentivos governamentais



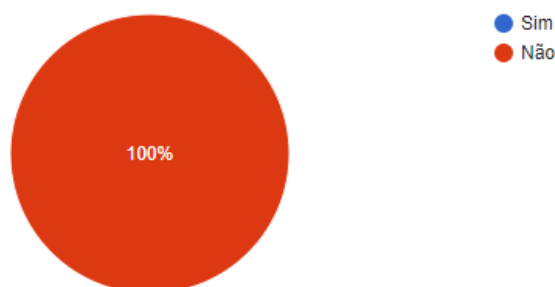
Fonte: Autora (2021)

O gráfico 05 está diretamente relacionado ao gráfico 04 e questiona se de alguma forma leis estaduais ou municipais influenciaram para a decisão de empreender. De acordo com o gráfico, seja por desconhecimento ou pela falta de leis de incentivos ao empreendedorismo na cidade de Feira de Santana, 100% dos respondentes afirmaram que estes fatores não influenciaram de forma nenhuma na motivação para empreender desses profissionais.

Mas sem dúvidas, o domínio “políticas públicas” deve ser mais bem desenvolvido, visto que há desconhecimento por parte dos empreendedores de alguma lei que favoreça as *startups*, o que revela a ausência de articulação entre líderes empreendedores e governo a fim de contribuir para simplificar o ambiente de negócios e estimular o surgimento de novas empresas com esse perfil na cidade.

A luz do que traz o modelo de Isenberg, as políticas públicas devem objetivar remover as barreiras ao empreendedorismo de forma rápida pautando ambientes de negócio, tributos, relações trabalhistas, compras públicas e facilitação de investimentos

Gráfico 05 – Ambiente regulatório e a influência para empreender



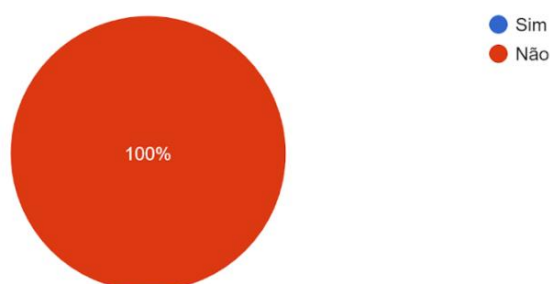
Fonte: Autora (2021)

Uma inferência simples a partir da unanimidade (100%) das respostas do gráfico 06 é de que na comunidade Santana Valley não há um grupo de investidores, quando há algum investimento ocorre de maneira isolada.

O modelo de Isenberg aborda que a capacidade de financiamento de um ecossistema impacta diretamente no florescimento de novas *startups* e na manutenção das já existentes para manter as operações sustentáveis, principalmente em estágios iniciais, porém Feira de Santana não disponibiliza acesso a estes recursos.

O gráfico 06 aponta que não apenas não há um grupo formado de investidores, como também não foi identificado nenhuma criação e divulgação de editais da prefeitura para financiamento de *startups*. Percebe-se que Feira de Santana oferece mais incentivos a empresas tradicionais do que as empresas inovadoras que são grandes potenciais de geração de renda. E isto se alia ao fato de que Isenberg recomenda que haja um esforço bilateral do governo e da iniciativa privada para criar mercados autossustentáveis, o que também não é percebido na cidade, revelando esta lacuna no domínio “capital financeiro”.

Gráfico 06 - Fontes de financiamento



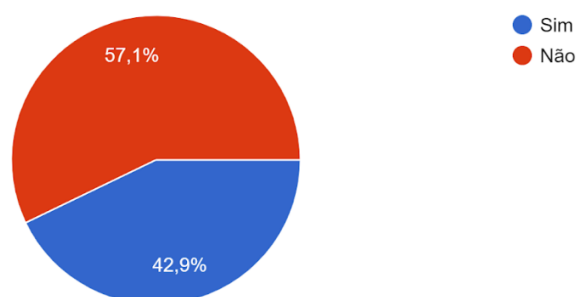
Fonte: Autora (2021)

O gráfico 07 revela que a maioria dos empreendedores (57,1%) nunca buscou fontes externas para financiar as atividades do negócio, utilizando sobretudo recursos próprios para bancar suas operações, ao contrário dos 42,9% que buscaram capital externo e conseguiram através de modalidades diferentes (gráfico 08). Sendo assim, os motivos da escassez de investidores é algo que vale a pena ser mais bem investigado a fim de se traçar soluções de desenvolvimento.

Como consequência da falta de fontes adequadas de capital oferecidas pelos agentes financeiros e sem apoio de leis, os empreendedores podem recorrer a fontes externas públicas ou privadas de financiamento como investidores anjo, capital de risco, fundos de investimento, financiamento colaborativo, empréstimos bancários, subvenções econômicas etc.

O relatório “Ecosistema de *startups* no Brasil” feito pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (2020) revela que as principais causas para o número baixo de investidores anjos no Brasil são: a) As altas taxas de juros reais que remuneram o capital em aplicações de baixo risco, b) insegurança jurídica, visto que sócios e investidores poderiam responder pelas dívidas da empresa, e c) o tratamento tributário, que penaliza este tipo de investimento por ter altas taxas de imposto sobre o lucro.

Gráfico 07 - Busca de financiamento externo privado



Fonte: Autora (2021)

Como pode ser visto no gráfico 08 não teve nenhuma resposta afirmativa para a modalidade *seed*, dá para deduzir que não há um contato próximo de investidores com os empreendedores, principalmente os iniciantes, ou ainda que nem mesmo existe esse tipo de investidor no ecossistema, voltado para esse tipo específico de público em fase mais inicial.

Com a mudança implementada pelo MLS espera-se que haja um aumento da atração de capital para o país, visto que dissociou a responsabilidade sobre dívidas e obrigações dos investidores, bem como trouxe outras mudanças que estimulam o acesso à capital financeiro como por exemplo a possibilidade de que empresas que possuem obrigações de investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação possam aportar em *startups*.

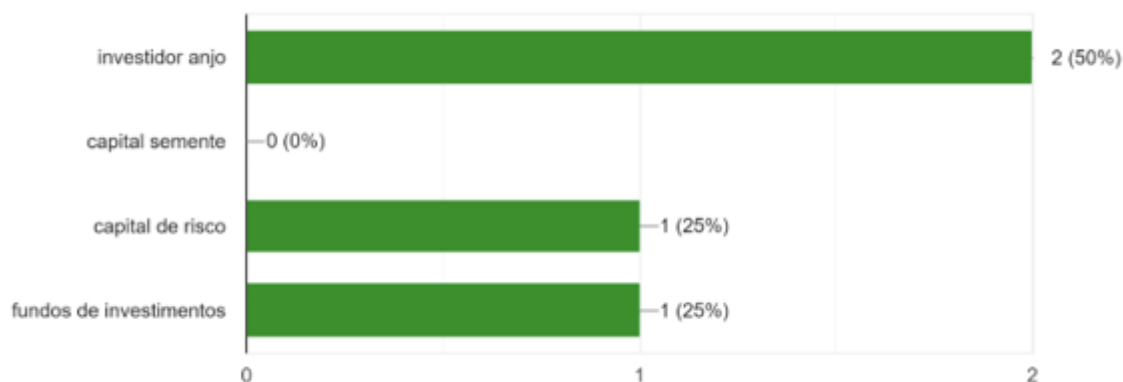
Não foi identificado nenhum banco que oferecesse linhas de crédito especiais para *startups*, talvez, falta de confiança entre as instituições bancárias, privadas e públicas em relação a esse novo modelo de negócios. Ampliar e desburocratizar o acesso a dinheiro ajudaria a alavancar o ecossistema de inovação de Feira de Santana.

Desta forma, é possível notar que mesmo sendo um domínio crítico, há crescimento de *startups* locais mesmo com o acesso limitado ao financiamento. E ainda há expectativas de que esta situação melhore devido ao movimento dos empreendedores que se fortalece e busca através de iniciativas próprias contribui para um ambiente próspero para a comunidade de inovação como um todo.

Entidades como a Rede de Educação Empreendedora constituída por instituições de ensino superior público e privadas, o Hub Feira e o SEBRAE atuam de forma conjunta promovendo ações de integração dos atores sociais e ensinando sobre

empreendedorismo através de cursos e eventos de capacitação para os empreendedores e para os interessados no assunto.

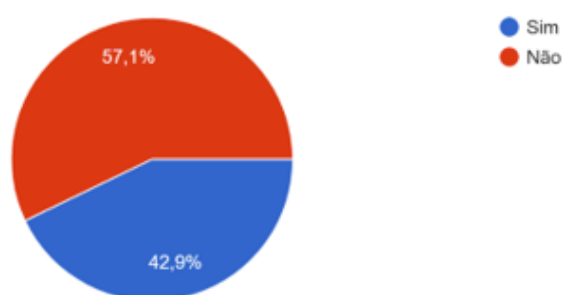
Gráfico 08 - Modalidade de investimento externo privado



Fonte: Autora (2021)

O gráfico 09 apresenta que, das 6 startups apenas 42,9% dos respondentes buscaram algum tipo de financiamento externo público para bancar as operações da empresa, contra 57,1% que nunca buscaram. É importante destacar que não foi encontrado nenhum edital aberto por Feira de Santana para acelerar, oferecer mentorias e/ou oferecer recursos para *startups* locais.

Gráfico 09 - Investimento externo público



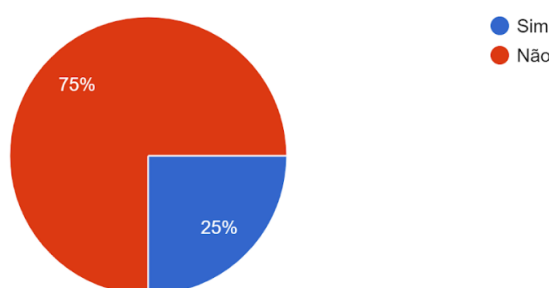
Fonte: Autora (2021)

Relacionando os gráficos 09 e 10, das 4 empresas que buscaram financiamento público apenas uma (25%) conseguiu e tem este como principal recurso para manutenção da empresa, enquanto a maioria utiliza dos recursos próprios como principal fonte de financiamento da empresa.

Como revela o gráfico 10 as empresas entrevistadas que não buscaram investimento externo privado também não buscaram investimento público, sendo que apenas uma delas (25%) afirmou que pretende buscar futuramente um fundo de capital de risco para expansão do negócio, visto que é uma empresa mais madura e com grande potencial de crescimento estimado.

Com a dificuldade de acessar capital privado, os editais públicos representam uma alternativa importante para o crescimento de *startups*, embora ainda exista algumas críticas a este processo, em vista da burocracia e especificidades de alguns editais que definem previamente quando, quanto e como o valor conseguido deverá ser gasto, tal inflexibilidade pode se tornar limitante em uma necessidade de rápida mudança no negócio.

Gráfico 10 – Êxito na obtenção do financiamento público

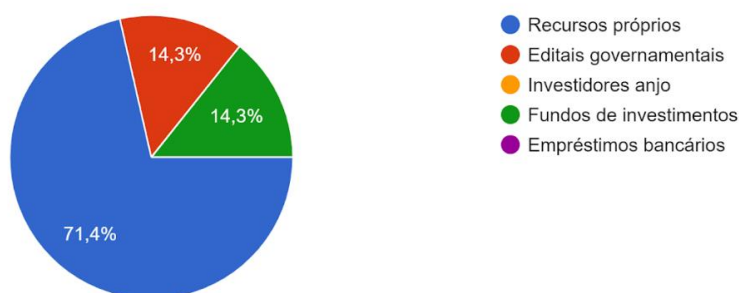


Fonte: Autora (2021)

O gráfico 11 representa a consequência da falta de linhas de crédito, ausência de um clube de investidores e burocracias para captação de recursos via editais públicos, a maioria dos empreendedores respondentes (71,4%) buscaram financiar as operações por meio de recursos próprios. Apenas duas empresas (28,6%) possuem um cenário diferente, uma delas que tem como principal investimento editais públicos e a outra, que possui uma abrangência internacional utiliza fundos de investimento como fonte de capital.

A partir do que foi exposto, conclui-se que empreendedores que possuem condições financeiras suficientes para manter a operação da *startup*, possuem mais chances de prosperar do que os empreendedores que contam com investimento externo como principal fonte de capital.

Gráfico 11 - Principal fonte de financiamento do negócio



Fonte: Autora (2021)

O quadro 06 sinaliza claramente que não há uma cultura de investimentos em soluções inovadoras na comunidade, deixando claro que é um pilar incipiente e que necessita de atenção e incentivos, tanto do poder público quanto do setor privado para a formação de grupo de investidores e para abertura de linhas de crédito com tributações especiais para *startups*, a fim de facilitar o acesso a capital para estas empresas.

Quadro 06 - Cultura de investimentos na cidade

Conexa	Essa cultura ainda está iniciando, está em fase bastante prematura. É uma cultura da cidade não ter aquisições, fusões e investimentos no mercado local.
Ana Job	Não existe cultura de investimentos
AdMobilize	Ainda muito imaturo. Poucos empresários da cidade possuem noção sobre as diferentes formas que existem para aportar capital em <i>startups</i> , ou até mesmo não sabem que em nossa cidade existem <i>startups</i> .
BenMelhor	Eu diria que primordialmente via Capital Próprio, depois a partir de programas públicos e privados e por fim, por rodadas de investidores.
Weon Digital	Não é uma cultura de investimento moderna, mais voltada para compra de imóveis e terrenos. Não parece uma cultura muito forte.
Nunchi Soluções	Não conhecemos, pois nunca buscamos financiamentos.
Wellon	Zero! Nenhuma!

Fonte: Autora (2021)

A partir do quadro 07 nota-se que o papel do empreendedor na sociedade não é bem compreendido, sendo associado à figura de um indivíduo explorador, que visa a obtenção de lucro através do aproveitamento da mão de obra. Ainda fica perceptível que existe uma separação entre empreendedor como uma pessoa que cria um negócio em busca de um sonho e o empresário, que seria o profissional ganancioso e explorador.

Para que a atividade seja bem-vista em Feira de Santana ainda é preciso trabalhar o conceito do empreendedor junto as instituições de ensino e até mesmo da comunidade empresarial, enfatizando o perfil e as características do empreendedor revelando que ele é um agente transformador na sociedade.

Para além de ações individuais, é valiosa a participação ativa das empresas consolidadas da indústria local no desenvolvimento do ecossistema. Também se mostra importante que empresas desse porte promovam o intraempreendedorismo ao seu próprio corpo de colaboradores, sendo essa uma forma significativa na criação de novos negócios.

Dentro do pilar cultura empreendedora a percepção da sociedade sobre o empreendedor é considerada um fator importante, isto diz respeito também a tolerância a erros e fracassos, sendo compreendido como parte do processo até o sucesso.

Quadro 07 - Percepção do feirense sobre o empreendedor

Nunchi Soluções	Hoje a visão tem mudado muito e novas iniciativas vem surgindo, como o Hub e o Santana Valley
BenMelhor	A sociedade brasileira ainda tem preconceitos com empresários que o conceito de empreendedor tenta derrubar. O empreendedor é aquele cara que está se esforçando para fazer seu 'sonho' se tornar um grande negócio. Uma vez que ele se torne empresário, ele já passa a ser visto como um explorador da mão-de-obra.
Conexa	Por ser uma cidade pequena existe uma grande proximidade entre a figura do empreendedor e “as outras pessoas”. O empreendedor não é mal visto, pois diversas vezes ele é um amigo, um conhecido e a figura do empreendedor se confunde com a da pessoa física
Admobilize	Para a sociedade Feirense, o empreendedor é apenas um comerciante ou empresário como outro qualquer.

Wellon	De um modo geral: aproveitadores. Falando apenas de <i>startups</i> : meninos do computador.
Weon Digital	O empreendedor é mal visto, é o que mais sofre por questões empregatícias e de leis políticas.

Fonte: Autora (2021)

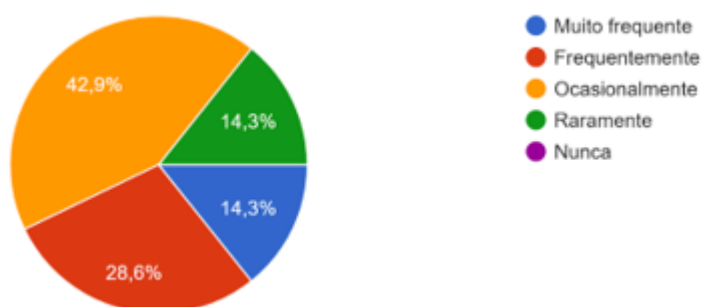
Nota-se no gráfico 12, que 42,9% afirmam que os eventos ocorrem ocasionalmente, 28,6% concordam que os eventos acontecem frequentemente e outras duas opiniões divergiram entre “raramente” e (14,3% cada) “muito frequente”. Os dados mostram que existem momentos de interação e troca de experiências entre os atores, no entanto, não há um calendário fixo ou uma frequência previamente definida visto que existem opiniões diferentes sobre a constância dos eventos.

Estes encontros são importantes para a promoção do networking, promoção do empreendedorismo e construção de uma rede mais unida e colaborativa, além de contribuir para a melhorar a percepção do papel do empreendedor na cidade. A nível comercial os eventos representam a oportunidade de realização de negócios e divulgação das suas soluções para a comunidade local.

Os encontros ainda permitem que novos atores sociais surjam como articuladores e impulsionadores do empreendedorismo e da inovação, como as instituições de ensino superior que podem estimular a inovação dentro da sala de aula e preparar os estudantes para atuar diante das demandas do mercado local.

A troca de experiências entre os participantes é um dos pontos considerados no domínio “cultura empreendedora”, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento permite que outras pessoas não cometam os mesmos erros e isso permite que as empresas avancem mais rapidamente para o próximo nível de maturidade.

Gráfico 12 - Frequência de eventos



Fonte: Autora (2021)

Como pode ser visto no quadro 08, as respostas são similares, mostram que a vontade de empreender é intrínseca e embora eventos e encontros não tenham sido fatores preponderantes, porém estes ajudaram a aumentar a motivação e a conhecer o cenário da cidade, permitindo dimensionar o tamanho do ecossistema e proporcionar encontros com outras pessoas da área de inovação.

Quadro 08 - Motivação para empreender através de encontros

Nunchi Soluções	Minha vontade em empreender já vem de antes dessas iniciativas, mas confesso que com estas mudanças acabo aumentando a minha motivação
Conexa	Conhecer pessoas de sucesso e empresas baianas que receberam investimentos me motivam a continuar empreendendo. A rede de apoio sempre foi importante na minha jornada.
Wellon	Ajuda a manter o gás
Weon digital	Não
Ana Job	Não
BenMelhor	Minha dedicação ao empreendedorismo vem de família. Já empreendia antes dos movimentos recentes de empreendedorismo.
AdMobilize	Foi de grande importância conhecer outras pessoas que empreendiam na cidade. Não fazia ideia como o cenário de <i>startups</i> de Feira era tão rico e de certa forma espalhado pela cidade.

Fonte: Autora (2021)

O gráfico 13 apresenta que 100% dos respondentes conhecem pelo menos uma empresa local que se tornou referência, o que indica que há potencialidades na

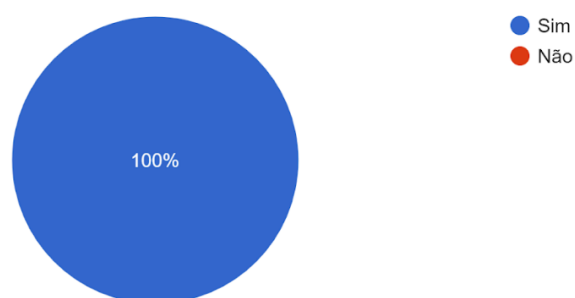
cidade, ainda que nem todos os domínios considerados essenciais por Isenberg estejam plenamente desenvolvidos em Feira de Santana.

Empresas locais de referência ajudam na interiorização dos negócios e estimulam o engajamento da comunidade, atraem olhares de investidores e junto com atores públicos conseguem articular ações que podem acelerar outros negócios e ajudam a fortalecer a comunidade como um todo.

O ecossistema nordestino de *startups* tem evoluído de uma região exportadora de talentos tecnológicos para ambientes maduros e conectados, capazes de reter e promover o desenvolvimento de *startups*. Atualmente, além de um bom volume de empresas, cases de sucesso e relevância, já existem programas de aceleração, mercados regionais consumindo cada vez mais soluções digitais e o aumento da aproximação com potenciais investidores.

Como resultado, é notável que há cases de sucesso na cidade, como o Gerenciagram, empresa de referência mundial na gestão de vendas por Instagram, o que motivou a formação de novos empreendedores e estimulou outras empresas a se fixarem na cidade, buscando estreitar relações comerciais ou de investimentos com grandes centros comerciais como São Paulo e Florianópolis.

Gráfico 13 - Cases de sucesso na cidade

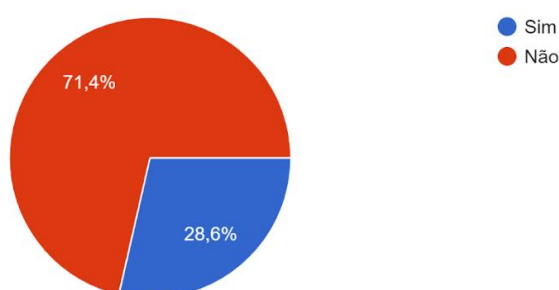


Fonte: Autora (2021)

O exposto no gráfico 14 permite correlacionar com os dados do gráfico 13, e é possível inferir que embora cases de sucesso sejam importantes para atrair olhares para a cidade, os empreendedores já atuavam de forma proativa antes mesmo de grandes empresas locais se tornarem referências, por este motivo a maioria (71,4%) não se sentiu motivada para empreender a partir de histórias de empreendedores bem-sucedidos localmente diante de dois empreendedores (28,6%) que afirmaram ter

um aumento na motivação para empreender a partir do conhecimento destes cases de sucesso.

Gráfico 14 - Influência na motivação dos empreendedores



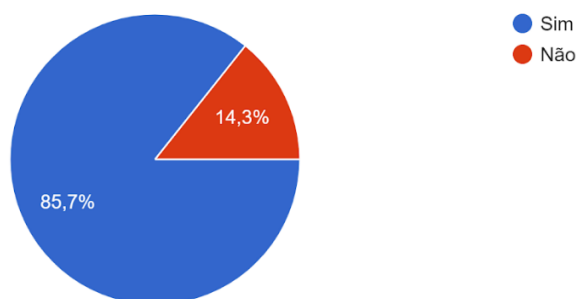
Fonte: Autora (2021)

Segundo o gráfico 15 as respostas afirmativas para a existência de cultura colaborativa dentro do Santana Valley foram de 85,7%, contra 14,3% que indicou que não há uma cultura colaborativa no ecossistema, o que evidencia que os empreendedores compreendem a importância da colaboração e da co-construção da rede para evolução do ecossistema inovador.

As parcerias colaborativas surgem quando atores com diferentes níveis de conhecimento compartilham suas experiências com outras partes interessadas complementando saberes. Assim, esse ambiente se retroalimenta positivamente desde o surgimento até o crescimento de empresas que estão presentes nesse meio.

O contato entre as empresas dentro desse ambiente auxilia na formação de uma rede de atividades de cooperação mais profunda, construindo uma relação valiosa utilizada principalmente por empresas iniciantes que não conseguem encontrar o equilíbrio entre vender a solução rapidamente, construir networking e estruturar a empresa.

Gráfico 15 - Cultura de colaboração no Santana Valley



Fonte: Autora (2021)

Como pode ser visto no quadro 09 o Sebrae é uma entidade citada por 100% dos respondentes, enquanto a UEFS e a Prefeitura de Feira de Santana são citadas uma única vez, o que demonstra menor atuação em relação a disseminação da inovação na cidade. Inclusive foi a partir do Sebrae que se constituiu a Rede de Educação Empreendedora, após a oferta de curso de capacitação para professores do ensino superior, o evento culminou na união de professores de instituições públicas e privadas em torno do fomento ao empreendedorismo.

O SEBRAE e a própria comunidade do Santana Valley se destacam como principais estimuladores do empreendedorismo na cidade através da promoção de eventos, cursos e patrocínio de viagens a negócios. Porém outras entidades são citadas como o Hub Feira e o DevFSa, grupo de desenvolvedores engajados com a comunidade que realizam *meetups* sobre tecnologias e dão suporte a outros eventos da cidade.

A semana de inovação promovida pelo SEBRAE em parceria do

Quadro 09 - Organizações de apoio ao empreendedor em Feira de Santana

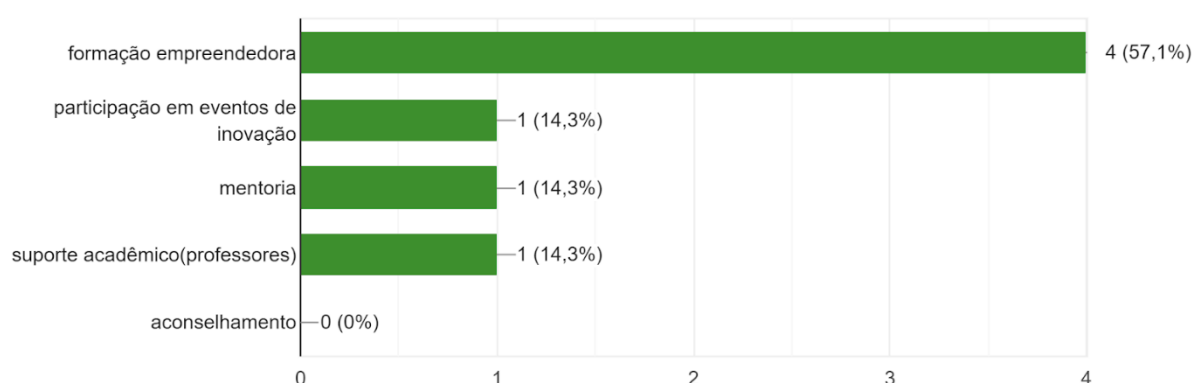
Nunchi Soluções	Santana Valley, Sebrae e o Hub
BenMelhor	Eu destacaria o Sebrae, a Prefeitura de Feira, o Santana Valley e o Hub. Participei de programas do Sebrae, mas no momento, não recebo apoio direto de nenhum destes.
Conexa	Sebrae, a Rede de Educação Empreendedora e o próprio Santana Valley com promoção de eventos e consequentemente do networking
AdMobilize	Santana Valley, UEFS, SEBRAE e DevFSA.
Wellon	SEBRAE - apenas ele. Tentam fazer milagres! São competentes e fazem mais do que o possível com treinamentos e viagens de negócio
Ana Job	Santana Valley e Sebrae. Através das atividades de fomento.
Weon Digital	A principal é o SEBRAE através da promoção de eventos, encontros e cursos

Fonte: Autora (2021)

O gráfico 16 apresenta respostas variadas indicando que tais entidades impactaram de formas diferentes em cada um dos respondentes, sendo destacada a influência na formação empreendedora como mais assinalada (57,1%), enquanto os outros 42,9% se subdividem em influência na “participação em eventos de inovação”, “suporte acadêmico” e “mentoria”.

Percebe-se a partir dessas respostas que as instituições de ensino e as entidades de apoio ao empreendedorismo podem atuar de maneira mais intensiva na questão das mentorias e consultorias para *startups*, bem continuar a promover eventos e cursos voltados para a inovação.

Gráfico 16 - Influência das entidades de capacitação e ensino



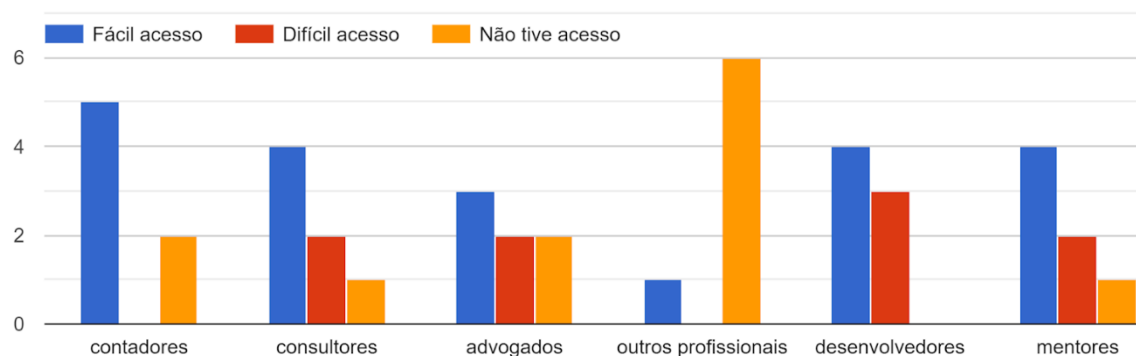
Fonte: Autora (2021)

Conforme o gráfico 17 os consultores, contadores e mentores foram os mais acessíveis, enquanto os profissionais desenvolvedores tiveram quase que um empate, devido à 4 respostas refletirem que houve facilidade contra 3 respondentes que tiveram dificuldade em contratar esses profissionais. Quando a “outros profissionais” como não estava claro quais seriam, a maioria marcou que não teve acesso.

O domínio “instituições de suporte” divide-se entre infraestrutura, profissionais de apoio e entidades não governamentais, para isso foi solicitado que os empreendedores avaliassem em níveis de dificuldade como era ter acesso a alguns profissionais de apoio como consultores, advogados, contadores, desenvolvedores, mentores e outros especialistas.

Percebe-se que há facilidade em encontrar profissionais de apoio para a abertura e gestão da *startup*, o que permite que os empreendedores possam se concentrar em outras atividades. Ter um local de encontro das *startups* como o Hub Feira permite que diversos atores se conectem, ao tempo em que facilita o acesso a serviços complementares e é extremamente positivo e vantajoso para uma empresa nascente estar inserida nesse ecossistema.

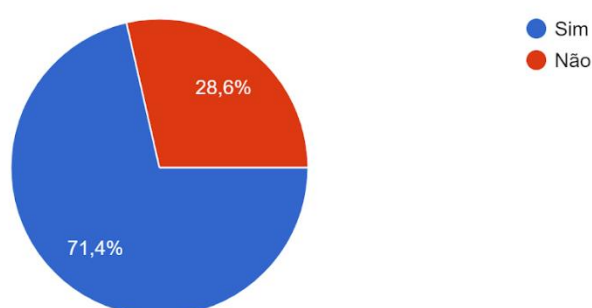
Gráfico 17 - Acesso a profissionais de apoio



Fonte: Autora (2021)

Correlacionando o gráfico 18 com o gráfico 17, observa-se que os mentores e consultores representam uma figura relevante para as *startups*, visto que conseguem agregar experiência de mercado e uma rede de contatos importante para o negócio. Visto que 71,4% receberam conselhos ou mentorias contra 28,6% que não receberam, estas respostas podem ser um reflexo da cultura de colaboração percebida a partir do Santana Valley e da ocorrência de eventos sobre o tema, que permite que mentores, consultores ou outros especialistas se conectem a estas empresas.

Gráfico 18 - Apoio de outros especialistas no negócio



Fonte: Autora (2021)

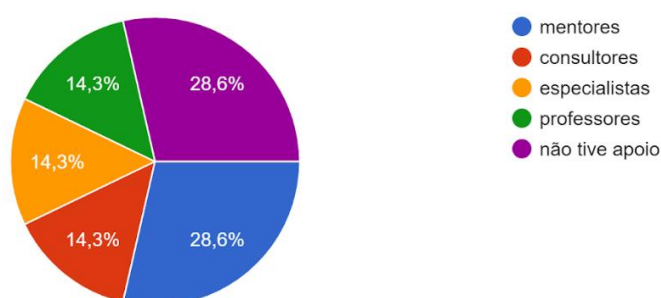
Complementando o gráfico 18, o gráfico 19 engloba a presença de um professor como apoio de suporte e/ou mentoria que foi assinalado por um (14,3%) empreendedor, e a mesma porcentagem para “especialistas” e “consultores”. E 28,6% afirmaram não ter recebido nenhum tipo de apoio, reafirmaram nesta questão.

As duas empresas que não receberam apoio de algum especialista, são as empresas mais novas, abertas em 2020, e ambas informaram ter tido mais dificuldade de acessar certos profissionais (gráfico 17) do que as empresas com mais tempo de abertura. É possível inferir que empresas mais recentes sentem possuem mais dificuldade de sobrevivência no mercado local, visto que existem limitações de investimento, de acesso a profissionais e a cultura empreendedora ainda precisa ser mais desenvolvida.

Ao solicitar que os empreendedores selecionassem qual tipo de agente deu suporte/mentoria ao negócio, observa-se no gráfico 19, que diferentes profissionais auxiliaram de alguma forma no desenvolvimento da *startup*, reforçando a importância de um ambiente composto de atores multidisciplinares e que estão trabalhando em rede, visando o crescimento de todos o ecossistema.

O processo de mentoria representa um atalho no alcance dos objetivos de uma *startup*, visto que conta com o apoio de um profissional com larga experiência no mercado, com uma lista de contatos importante e que vai auxiliar a empresa a passar por desafios e problemas com mais facilidade.

Gráfico 19 - Agentes de apoio

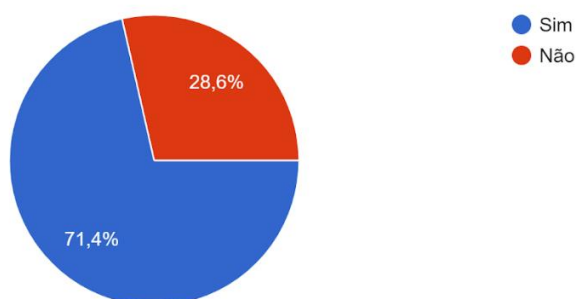


Fonte: Autora (2021)

Os números expostos no gráfico 20 revelam que os respondentes que receberam algum suporte de especialistas (71,4%) receberam o apoio em atividades específicas do negócio, contra 28,6% que receberam apoio, mas não de forma específica, reforçando a importância de ter diversidade no grupo e pessoas com mais experiências para auxiliar em atividades que podem ser mais peculiares de cada segmento de atuação, por exemplo.

É válido destacar que não apenas o capital financeiro é importante, mas a contribuição de mentores e outros empreendedores com insights sobre o modelo de negócio, informações sobre uma área crucial para a empresa e forte networking junto a clientes potenciais ajudam a acelerar o negócio.

Gráfico 20 - Apoio específico no negócio



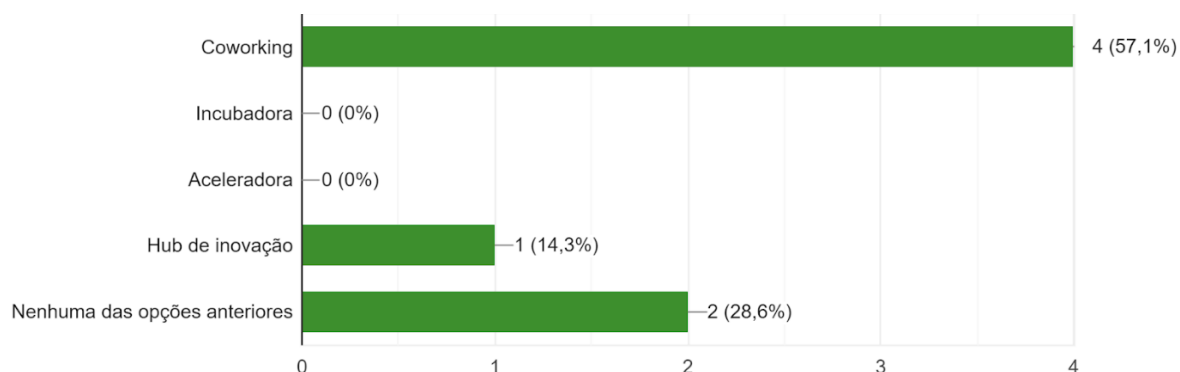
Fonte: Autora (2021)

O gráfico 21 revela que parte dos respondentes (57,1%) declarou fazer parte de um *coworking*, um (14,3%) deles afirmou estar presente no Hub de inovação e dois (28,6%) afirmaram não ter vínculo com nenhum dos ambientes. Com base nos dados coletados, nenhuma das *startups* passaram por um processo de aceleração ou foram incubados, ou seja, estão gerindo o negócio sem um processo que facilite sua expansão.

A infraestrutura necessária para o crescimento do negócio envolve acesso a telecomunicação, internet de qualidade, proximidade com outras empresas e a combinação desses fatores podem ser encontradas em *coworkings* ou hubs de inovação. Por isto a relevância de questionar se os empreendedores participam de algum desses espaços (*Coworkings*, incubadoras, aceleradoras, hub de inovação).

*Coworkings* são espaços de trabalho compartilhados em que diferentes pessoas transitam e se conectam enquanto trabalham. Em Feira de Santana existe o Club4Work, que possui duas unidades na cidade e o Hub Feira<sup>13</sup>, espaço dedicado para inovação e troca de experiências, que possui um *coworking* e futuramente oferecerá um serviço de aceleradora de *startups*.

<sup>13</sup> <https://hubfeira.com.br/>

Gráfico 21 – Atividade que a *startup* participa

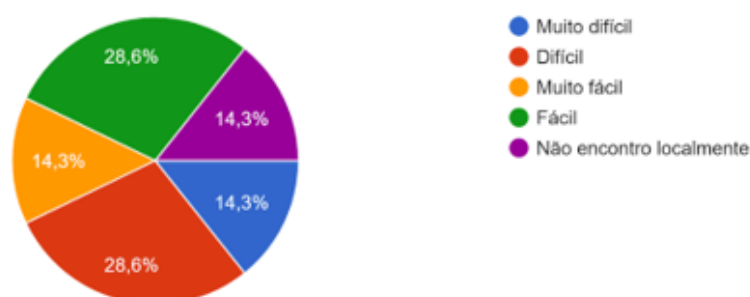
Fonte: Autora (2021)

O gráfico 22 representa a seção de “recursos humanos” do modelo de Isenberg (2011) e divide-se entre mão de obra e instituições educacionais. Para analisar se havia mão de obra qualificada para trabalhar nas *startups* locais, foi solicitado que os empreendedores avaliassem o nível de facilidade de encontrar esses profissionais. Como as empresas apresentam segmentos diferentes, as respostas são igualmente distintas visto que pode ser mais fácil para um segmento do que para outro.

Ao analisar no gráfico 22 que 42,9% avaliaram como “fácil” e “muito fácil” e dado que não só profissionais de tecnologia são requisitados, mas pessoas de marketing, vendas, financeiro e demais áreas que dão suporte ao negócio principal, torna-se nítido que existe uma dificuldade em captar talentos que atendam as habilidades pessoais e técnicas exigidas por essas empresas.

Esse ponto se torna mais crítico visto que uma (14,3%) das *startups* nem consegue encontrar localmente os profissionais que necessita. Este ponto pode ser analisado em conjunto com o gráfico 23, visto que 71,4% concordam que há evasão de talentos, ou seja, este pode ser um dos fatores que dificultam o acesso a talentos na cidade.

Gráfico 22 - Acesso a mão-de-obra qualificada na cidade

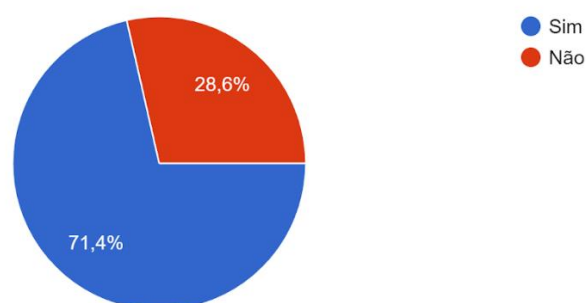


Fonte: Autora (2021)

O gráfico 23 revela que 71,4% acreditam que existe a evasão de talentos da cidade, contra 28,6% que discordam dessa afirmativa. A evasão de talentos ocorre quando profissionais mais especializados decidem migrar para outro local em busca de oportunidades de remuneração e acesso a infraestrutura científica de boa qualidade, transferindo o talento local para outras regiões.

Existem universidades públicas e privadas que formam excelentes profissionais na cidade, no entanto, não há no ecossistema algum tipo de parceria entre *Startups* e instituições de ensino que permita um fluxo facilitado e incentivado de profissionais para essa área de atuação. Não se houve falar sobre feiras e exposições que conectam estes graduandos a estas empresas.

Gráfico 23 - Evasão de talentos



Fonte: Autora (2021)

O quadro 10 permite avaliar também em que nível de maturidade está a empresa, considerando que quanto mais produtos e processos são necessários para a operação, maior é o número de funcionários e a necessidade de contratação de mais profissionais.

A variação da quantidade de colaboradores é bem grande e está entre 4 e 50 pessoas, o que permite dizer que há negócios em diferentes estágios do ciclo de vida de uma *startup*, o que implica na busca por profissionais com diferentes níveis de qualificação.

Todos respondente afirmaram já ter realizado contratação para suas empresas e revelaram questões diferentes similares sobre as dificuldades e facilidades neste processo. Grande parte revela falta de qualificação, mas não especifica exatamente qual requisito não é atingido pelos candidatos e uma das empresas afirma que a maior dificuldade está associada à comunicação em inglês. Há concordância em relação aos profissionais de tecnologia que quando são escassos e por isso possuem altos salários, dificultando a contratação para empresas mais iniciantes.

Quadro 10 – Número de funcionários

Nunchi Soluções	7
Conexa	20
BenMelhor	7
AdMobilize	40-50
Wellon	13
Weon digital	4
Ana Job	6

Fonte: Autora (2021)

O quadro 11 abaixo revela que as principais dificuldades encontradas no momento de realizar contratações variam conforme o tamanho e o momento da empresa. A Admobilize, por exemplo, empresa de abrangência internacional, tem como principal desafio encontrar profissionais que dominem a língua inglesa, enquanto as demais empresas identificam que há escassez de mão de obra especializada na cidade.

Com o crescimento da demanda por profissionais da área de tecnologia, a consequência direta foi o aumento dos salários e a busca por empresas consolidadas que apresentassem melhores benefícios e plano de carreira, o que reduziu a capacidade de captação de bons profissionais por empresas menores e/ou iniciantes e impulsionou a evasão de talentos.

Quadro 11 - Dificuldades e facilidades para contratação de mão de obra

AdMobilize	Facilidades: ao menos na parte de tecnologia, Feira forma muitos profissionais talentosos Dificuldade: encontrar pessoas que conseguissem se comunicar bem em inglês
Wellon	Recebemos muitos currículos. Alguns sem qualificação adequada.
ANA JOB	A maior dificuldade está na área de desenvolvimento, devido a escassez de mão de obra.
Nunchi Soluções	A maior dificuldade está sempre em encontrar profissionais de TI qualificados
BenMelhor	A mão de obra não especializada ainda é barata e abundante, mas é extremamente mal-formada. A mão de obra especializada é rara e cara.
Weon Digital	A dificuldade é encontrar alguém que atenda aos requisitos da empresa, filtramos os currículos e vemos que está mais compatível com a vaga
Conexa	Em todas as áreas existem dificuldades de encontrar pessoas com conhecimentos específicos aplicáveis a <i>startups</i> como Growth Hacking, indicadores de vendas e etc

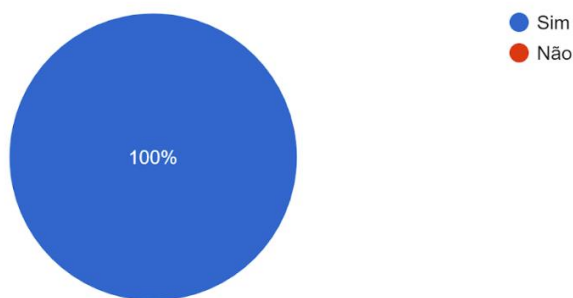
Fonte: Autora (2021)

Como pode ser visto no gráfico 24 todos (100%) afirmam que os profissionais da área de tecnologia formados em Feira de Santana são qualificados para trabalhar em *startups*, porém esta unanimidade contradiz as respostas anteriores quando afirmam não encontrar profissionais de tecnologia qualificados para as próprias *startups*.

Uma opção de entendimento é de que as *startups* entrevistadas possuem características muito particulares e para estas especificidades não encontram profissionais localmente. Para esta lacuna seria preciso que as instituições de ensino capacitassem mais os profissionais para o mercado de trabalho atual, atendendo as expectativas das *startups*.

Para estabelecer estratégias para atrair capital humano para dentro do ecossistema é possível explorar as vantagens da infraestrutura de uma cidade pequena, como o custo de vida baixo, menor tempo gasto com congestionamentos no trânsito, por exemplo.

Gráfico 24 - Profissionais locais qualificados



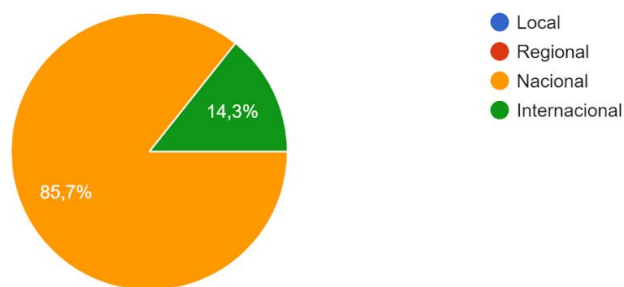
Fonte: Autora (2021)

O último bloco refere-se ao domínio “mercado” que se subdivide em “clientes iniciais” e “redes”. O gráfico 25 revelou que uma única empresa (14,3%) possui uma abrangência internacional de atuação, evidenciando seu nível de maturidade e exigências de profissionais com qualificações diferenciadas das demais.

O gráfico 25 revela que a maioria (85,7%) das empresas entrevistadas abrangem o mercado nacional, o que permite dizer que há espaço no mercado para soluções diferentes dentro da mesma comunidade. É interessante notar que mesmo atendendo no mesmo nível de abrangência, elas podem necessitar de mercados contendo fornecedores, distribuidores e/ou clientes completamente distintos.

Segundo Bahrami e Evans (1995) e Isenberg (2010;2011) apud Roundy (2017) um mercado robusto consiste em várias dimensões. Primeiro, ele contém um número suficiente de clientes locais e "usuários líderes" de inovações que estão dispostos a comprar, ou no mínimo fornecer feedback sobre novos produtos e serviços. Esse retorno do cliente é essencial porque permite aos empreendedores refinar e atualizar seus modelos de negócios e soluções para que se alinhem mais de perto das demandas e expectativas do mercado.

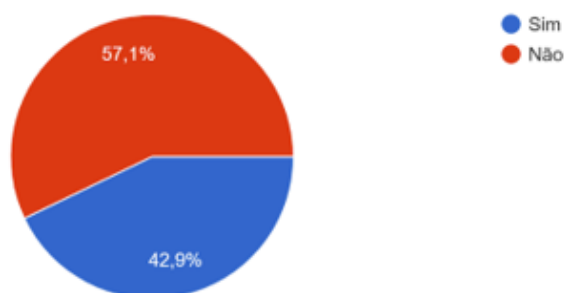
Uma análise válida é em relação a clientes que estão dispostos a comprar soluções inovadoras localmente, pois em uma cidade com histórico comercial e que a percepção do empreendedor não é positiva, há dificuldade de ter os clientes iniciantes que apreciam a inovação.

Gráfico 25 - Abrangência do mercado de atuação das *startups*

Fonte: Autora (2021)

Conforme o gráfico 26, 57,1% afirmaram que não havia evasão de empreendedores, contra 42,9% que concordaram que havia sim evasão de empreendedores. Não houve consenso entre os entrevistados, por isso as motivações apresentadas variam de falta de oportunidade, a necessidade de mudar de cidade para atender a um nicho específico de mercado.

Gráfico 26 - Evasão de empreendedores



Fonte: Autora (2021)

É possível notar no quadro 12 que entre os 3 respondentes que concordaram que há evasão de empreendedores, elas se referem a busca de um mercado específico ou a busca de mais conexões importantes para o negócio que podem ser encontradas em outros locais.

Ainda teve uma resposta referente a acesso de capital, visto que em outras regiões do país já existe uma cultura de investimentos mais consolidada. Pela incerteza das respostas é possível inferir que os respondentes não tinham proximidade com os empreendedores que mudaram.

Quadro 12 - Motivações para a evasão de empreendedores

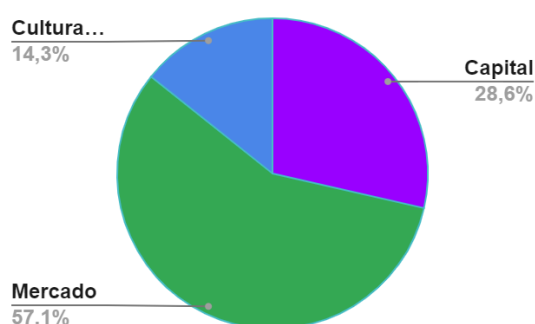
Nunchi Soluções	Acredito que as poucas oportunidades que agora vem melhorando.
BenMelhor	Principalmente Mercado e networking.
AdMobilize	Talvez acesso a capital ou a mercado.

Fonte: Autora (2021)

O gráfico 27 refere-se à percepção do empreendedor sobre quais dos seis domínios (capital, recursos humanos, mercado, instituições de suporte, cultura empreendedora e políticas públicas) precisariam melhorar para que Feira de Santana pudesse prosperar no ecossistema inovador.

Como visto no gráfico 27 o campo “mercado” foi o mais assinalado (57,1%), visto que engloba o acesso a mercados interno e externo com a parceria com outras empresas e indústrias, bem como o relacionamento dos clientes com a inovação. Logo, este tópico está relacionado com a validação do mercado e a expansão dos negócios. Em seguida os domínios Capital (28,6%) e cultura (14,3%) foram os mais escolhidos como ingrediente necessário para desenvolver o ecossistema local, evidenciando que os empreendedores possuem expectativas diferentes entre si.

Gráfico 27 - Principal ingrediente do ecossistema feirense



Fonte: Autora (2021)

Isenberg (2010) traz em seu modelo que a complexidade dos elementos dentro de cada domínio deve ser combinada entre si, embora criando uma ação ou outra estimule o empreendedorismo, é com o conjunto de esforços que as ações de fortalecimento do ecossistema serão capazes de sustentá-lo.

O autor traz que os ecossistemas não devem ser replicados, eles são únicos e possuem condições específicas para se desenvolver, cabe analisar o cenário atual do ecossistema para dar os primeiros passos na articulação de ações que criem as condições favoráveis para o fortalecimento do ecossistema.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente a consolidação de um ecossistema em é fundamentais para o desenvolvimento da economia, tanto nacional quanto internacional, possuindo significativas contribuições na geração de empregos, podendo ser altamente competitivas e referências mundiais, visto existir a escalabilidade.

Portanto, a coleta de dados do presente estudo apresentou o estágio atual do ecossistema do Santana Valley, bem como suas potencialidades a partir das variáveis definidas por Isenberg (2010; 2011) como essenciais para o desenvolvimento de um ecossistema inovador.

No que tange o domínio “políticas públicas” é possível observar que existe um progresso da esfera federal para estimular o ambiente inovador através das proposições trazidas com o Marco Legal da *Startups*, no entanto, no nível municipal não foram percebidas ações que facilitassem a contratação de funcionários, a abertura de *startups* ou mesmo de isenção de certos impostos para impulsionar o ecossistema local. Mesmo sendo um domínio incipiente, nota-se que este domínio tem pouca influência no surgimento de novas empresas na cidade, pois não houve nenhuma menção a este domínio como necessário para a prosperidade do ecossistema local. Porém não significa que este não seja importante, pois segundo Isenberg o domínio “políticas públicas” tem um importante papel de manter o bom funcionamento do mercado através da remoção de barreiras ao desenvolvimento do empreendedorismo.

No domínio capital financeiro ainda há certo conservadorismo em relação a investimento em *startups*. Desta forma, quando há investimento em alguma empresa de base tecnológica ocorre de forma isolada. A nível tributário também não há nenhum incentivo para que esta aversão a riscos dos investidores seja diminuída.

É um domínio que está em fase inicial cuja iniciativa de formação de grupos locais e busca por grupos de investidores de outras cidades tem sido liderada pelos próprios empreendedores. Observa-se então que o financiamento do ecossistema é uma demanda latente e que necessita de interferência governamental para avançar com mais celeridade.

O domínio cultura pode ser entendido como o pano de fundo dos elementos de um ecossistema empreendedor, afetando tanto o funcionamento quanto sua evolução,

pois refere-se a forma como o empreendedor é visto na sociedade e como os próprios empreendedores visualizam os erros e acertos cometidos na jornada. Percebe-se que há necessidade de alterar a mentalidade do feirense sobre o que é ser empreendedor, pois não há valorização da atuação deste agente transformador o que afeta a propensão de empreendedores em potencial criarem negócios e inovarem.

Conhecido como um dos mais importante no ecossistema, o domínio instituição de suporte refere-se às instituições e atores não governamentais que possuem o papel de apoiar e estimular o empreendedorismo. Ele é formado por 3 componentes importantes: profissão de apoio, instituição não governamental e infraestrutura. É notável o acesso a profissionais diversos no suporte da gestão das *startups*, porém, existem poucas iniciativas privadas que apoiam e estimulam o desenvolvimento do empreendedorismo local, como o SEBRAE, a própria comunidade do Santana Valley, o Hub Feira e a Rede de Educação empreendedora. A infraestrutura necessária para as *startups* relaciona-se a acesso à energia, internet de qualidade, espaço para reuniões e networking e rede de telecomunicações para contactar clientes, fornecedores, parceiros etc. Toda essa infraestrutura pode ser encontrada dentro de *coworkings*, local onde a maioria dos empreendedores estão alocados.

Diante do exposto, percebe-se que o ecossistema feirense não possui todos os pilares bem desenvolvidos, carecendo de ações em grande parte deles, por outro lado é perceptível que existem um avanço e um desejo de implementar melhorias que possibilitem surgimento de mais *startups*, bem como facilite o sucesso delas.

Quanto a mão de obra especializada para este segmento, percebe-se que Feira tornou-se, nas últimas décadas, num grande polo educacional, assim, registra-se a presença de importantes instituições de ensino superior e técnico na cidade; contudo, há um déficit na formação de pessoas para as perspectivas das novas demandas do mercado.

Qualquer negócio existe para atender a uma demanda, por isso domínio mercado é imprescindível para um ecossistema funcionar. No que tange clientes iniciais, percebe-se que as *startups* possuem uma atuação a nível nacional possuindo a base de clientes maior em outras cidades, logo existe um número reduzido de clientes locais que adotam e estimulam as soluções inovadoras, revelando ainda que há uma necessidade gritante de apoio a esse segmento que tem características específicas e que podem avançar em direção ao mercado internacional

Em relação a “rede” observa-se que há uma integração entre os empreendedores no Santana Valley, em vista da cultura de colaboração que eles afirmam existir. No entanto, foi identificado que ainda é muito tímida a relação com outras empresas, o que talvez dificulte o desenvolvimento da cultura empreendedora na cidade, pois acionar o ecossistema como um todo é muito importante para seu amadurecimento, manutenção e crescimento.

Ainda assim, é possível inferir que há um grande potencial nesse campo, visto que a cidade de Feira de Santana possui um número grande de microempresas e indústrias que podem se beneficiar das soluções tecnológicas, e em contrapartida podem levar tais soluções para abranger novos mercados, além de contribuir para a geração e circulação de dinheiro dentro da cidade.

Este estudo tem, como qualquer outro, limitações tanto metodológicas como nos resultados. Em primeiro lugar, o tempo para a realização da pesquisa, dada a dificuldades de retorno das empresas em tempo hábil, o que resultou numa pequena amostra e em segundo lugar a principal fonte de informação foi através de dados primários, recolhida junto das empresas respondentes. Porém isso não invalida o estudo, pois o mesmo abre uma importante discussão sobre o ecossistema inovador local, podendo incentivar tanto a área acadêmica quanto o mercado a seguir em frente nos estudos da temática, uma vez que mais atores sociais do ecossistema de Feira de Santana estão evoluindo em as organização e gestão.

A cultura conservadora local, sem dúvida, limita a capacidade de crescimento que a cidade tem potencial, reduzindo o investimento em *startups* e conseqüentemente da geração da inovação. A vocação comercial ainda é muito forte e percebe-se que o ambiente regulatório está mais focado em ações para os comerciantes em detrimento do ecossistema inovador.

Quanto ao mercado, ficou claro que as empresas locais não despertaram para o potencial que existe na cidade no que tange produtos e serviços inovadores. Ainda não existe uma relação bem estruturada da indústria com a universidade, com o intuito da troca de conhecimento e tecnologias. Porém com a articulação dos atores sociais, especialmente aproximando a academia do mercado este cenário tende a mudar em um curto espaço de tempo.

Por fim, o campo financeiro é basilar para propiciar o crescimento e o fortalecimento de mais *startups*, seja através da articulação dos principais atores do setor público e privado para a criação de editais públicos, aproximando grupos de investimentos de outros locais ou mesmo incentivando a criação de investidores anjos na cidade.

Os casos descritos mostram que o impacto dos ecossistemas empreendedores nas economias regionais depende, essencialmente, da interação entre os seus diferentes atores. Uma análise do ecossistema atual permite inferir que os pilares de mercado, cultura e capital financeiro são os que mais influenciam no ecossistema feirense.

Com base nas considerações, é possível que os diferentes atores do ecossistema empreendedor de Feira de Santana compreendam melhor seu papel, as lacunas que existem nos domínios apresentados e promovam ações para desenvolver esse ecossistema e, conseqüentemente, possibilitar o surgimento e crescimento de mais *startups*.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. Mapeamento de Comunidades emergentes região Nordeste 2019. Disponível em:<<https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/10/M2019mordeste.pdf>> Acesso em: 01/01/2020

ALYRIO, Rovigati Danilo. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. Volume único. - Rio de Janeiro. Fundação CECIERJ, 2009. Disponível em:<<https://canal.cecierj.edu.br/012016/4aa5f2f16e6ed7f41495187a4605181d.pdf>>

Acesso em: 20/03/21

BLANK, Steve. Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia (p. 9). Steve Blank e Bob Dorf - Rio de Janeiro, RJ: Alta books, 2014

BRASIL. Ministério da Economia. Governo regulamenta procedimentos para abertura de startups de forma simplificada. Março, 2020. Disponível em:<<http://www.economia.gov.br/noticias/2020/marco/governo-regulamenta-procedimentos-para-abertura-de-startups-de-forma-simplificada>> Acesso em: 26/03/2020

BRASIL. Casa Civil. Lei Complementar Nº 182, de 1º de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm)> Acesso em 05/010/2021

CAMPOS, Claudinei José Gomes. MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Ver. Bras. Enferm, Brasília (DF), 2004, set/out. Disponível em:< <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em:02/11/2021

CARVALHO, Rafael; ALBERONE, Maurílio; KIRCOVE, Bernardo. Sua ideia ainda não vale nada. Guia prático para começar a validar seu modelo de negócio. 1º Ed. - Janeiro de 2013. Disponível em:<<http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/Livro+-+Sua+Ideia+Ainda+Nao+Vale+Nada%20-%20livro.pdf>> Acesso em: 02/01/2020

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael R. Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em:<[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/pesquisa\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf)> Acesso em: 21/03/2021

CORREIA, Germen Benjamim. Caracterização de um Ecossistema de Empreendedorismo e economias menos desenvolvidas: O Caso de Bissau. porto Alegre, 2020. Disponível em:<<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/217793>>. Acesso em: 18/04/2021

FOLZ, Christian; CARVALHO, Fábio. Ecossistema Inovação. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 238 p.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. Metodologia do trabalho científico / Regina Célia Veiga da Fonseca. - 1. ed., rev. - Curitiba, PR. IESDE Brasil, 2012.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. - 6. ed. - São Paulo. Atlas, 2008.

Ghobril, A. N., PEREZ, Gilberto, CASTILLO, P. V. O modelo da tripla hélice: temos de fato ecossistemas empreendedores?. São Paulo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2015. Disponível em:<[https://www.academia.edu/download/38124940/EmprendeSUR\\_viii\\_w1.pdf#page=47](https://www.academia.edu/download/38124940/EmprendeSUR_viii_w1.pdf#page=47)> Acesso em 27/09/2021

GITAHY, Yuri. O que é uma startup?. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 20/12/2019

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil. 2018. IBQP, 2018. Disponível em:<<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>Acesso em: 08/03/2020

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995. Disponível em:<<https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>> Acesso em: 21/05/2021

GOMES, Lauren Beltrão et al. As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. Pensando fam., Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 3-16, dez. 2014. Disponível em:<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2014000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14/05/2021.

HOLIENKA, M. Entrepreneurial Environment in Slovakia: Multi-Perspective Comparison with Innovation-Driven Economies. Procedia Economics and Finance, v. 34, p. 437-444, 2015.

ISENBERG, D. How to start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review, v. 88, n. 6, p. 40-50, 2010.

\_\_\_\_\_, Daniel. How to Foment an Entrepreneurial Revolution<sup>1</sup>. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, [s. l.], p. 1-7, 11 jan. 2011. Disponível em:<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2326986/mod\\_resource/content/5/A9-How-to-foment-an-entrepreneurial-revolution-IEF-jan-12-2011.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2326986/mod_resource/content/5/A9-How-to-foment-an-entrepreneurial-revolution-IEF-jan-12-2011.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2020.

Ludke, Menga, MARLI, E.D.A André. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo - SP, E.P.U, p. 1975, 2012. Disponível em:<<https://url.gratis/BPfkPq>> Acesso em: 20/05/2021

MAIA, Marcel Maggion. Como nascem as startups? Uma análise microssociológica das performances e estratégias discursivas dos empreendedores à procura de capital. 2016. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MINEIRO, Andrea Costa; MIRANDA, Bruno Prudente; OTTOBONI, Célia e PASIN, Luiz Eugenio. Investigação do potencial de um polo de inovação para a criação de uma rede de investidores anjos a partir de seu ecossistema empreendedor. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 71-83, 2016. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/b074/825e38c3cb75c917cca088db512aeda153e3.pdf>> Acesso em 11/04/2021

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo, SP. Editora Atlas S.A. - 2006

NAGER, M.; NELSEN, C.; NOUYRIGAT, F. Startup weekend: como levar uma empresa do conceito à criação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

PEREIRA, H. C. B., O Ecossistema Empreendedor de Belo Horizonte: Análise do Caso San Pedro Valley, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-AWPNT>> Acesso em: 09/10/2021

PILINKIENĖ, V.; MAČIULIS, P. Comparison of different ecosystem analogies: The main economic determinants and levels of impact. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 156, p. 365-370, 2014.

PORTER, M.E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, Boston, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>> Acesso em 28/09/2021

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, D.A G.; ZEN, A. C. A Influência do Ecossistema de Empreendedorismo no Comportamento dos Empreendedores: um estudo na indústria de aplicativos. XX

Seminários em Administração, p. 1-17, 2017. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/2265.pdf>> Acesso em 03/10/2021

RAMOS, Pedro; MATOS, Felipe. Manual de Boas práticas em políticas públicas de apoio a startups. 2021, pág. 45. Disponível em:<<http://playbook.dinamo.org.br/>> Acesso em: 01/05/2021.

ROCHA, Marie Cristine Fortes. Empreendedorismo. Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, Canoas – RS, 2016, p. 1-161. Disponível em:<[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53584172/livro\\_empreendedorismo.pdf?1497898277=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3Dlivro\\_empreendedorismo.pdf&Expires=1622319153&Signature=Bzm3-bQpF5EsowOw5sn~6j5G-lARYFW-l4N6xjoKJzVNEpmnS89~LlyB18x4w9eQMewbcbfnyYN7RmldsiCgZPNyYW~qMsmcl7v1aUhlkD5iHHvkVAJErPbiC0KrlDK3oNTScoyiBADHn2u7vDtXox0vxSsb0sC3n2HeNxYtKxZPK0XOqgKZiQOWdLpBjQ9ynXrzHBfuvWgmtMEbfPqCKdHdanL6x~XEMUzYitalpUhAx18MlpqTWNmkO2X3t4gdNKhcpgKbHIQOfQ3l4JleXVtAGnfdQpMv3L7RLCDUo1jqPgkndn5wADzVMj9iCVpRgOiakhr154Mg\\_&KeyPairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=49](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53584172/livro_empreendedorismo.pdf?1497898277=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3Dlivro_empreendedorismo.pdf&Expires=1622319153&Signature=Bzm3-bQpF5EsowOw5sn~6j5G-lARYFW-l4N6xjoKJzVNEpmnS89~LlyB18x4w9eQMewbcbfnyYN7RmldsiCgZPNyYW~qMsmcl7v1aUhlkD5iHHvkVAJErPbiC0KrlDK3oNTScoyiBADHn2u7vDtXox0vxSsb0sC3n2HeNxYtKxZPK0XOqgKZiQOWdLpBjQ9ynXrzHBfuvWgmtMEbfPqCKdHdanL6x~XEMUzYitalpUhAx18MlpqTWNmkO2X3t4gdNKhcpgKbHIQOfQ3l4JleXVtAGnfdQpMv3L7RLCDUo1jqPgkndn5wADzVMj9iCVpRgOiakhr154Mg_&KeyPairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=49)> Acesso em: 29/05/2021

RODRIGUES, Arturo C. E.; FAGUNDES, Monique G. S. Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais: Um Estudo Comparativo. Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2012.

RONCARATTI, Luanna Sant'Anna. INCENTIVOS A STARTUPS NO BRASIL: Os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps. (p.215-229). Disponível em:<[https://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico\\_capitulo\\_11.pdf](https://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico_capitulo_11.pdf)> Acesso em: 08/02/2020

SILVA, MARIO CESAR DA. Análise do Ecosistema Empreendedor Brasileiro e dos Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Incubadoras de Empresas. Campinas, 2017. Disponível em:<[http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/322007/1/SilvaMarioCesarda\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/322007/1/SilvaMarioCesarda_D.pdf)> Acesso em: 22/03/2021

SCHNEIDER, Eduarda Maria; FUJII, Rosangela Araujo Xavier; CORAZZA, Maria Júlia. PESQUISAS QUALI-QUANTITATIVAS: CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA EM ENSINO DE CIÊNCIAS. Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), v.5, n.9, p. 569-584, dez. 2017. Disponível em: <<https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/download/157/100>> Acesso em 02/11/2021

SOUZA, Ana Clara A. A. de; MOURA, Andre Aroldo Freitas de; CABRAL, Augusto Cezar de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. A Teoria da Contingência e Suas Implicações Para a Estratégia em Empresas Inovadoras Incubadas. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_183\\_046\\_22371.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_046_22371.pdf)> Acesso em: 02/04/2021

SOUZA, Marcelo Pereira. PERSPECTIVA QUALI-QUANTI NO MÉTODO DE UMA PESQUISA. Enfope, n. 11, 2018, 14 pg. Disponível em:<<https://eventos.set.edu.br/enfope/article/view/8668/4096>> Acesso em: 02/11/2021

TEOFILO, Davi; MATOS, Felipe. Manual de Boas Práticas em Políticas Públicas de Apoio a Startups. 3º capítulo, p. 38, 2021. Disponível em:< <https://hotsite-dinamo.azurewebsites.net//storage/chapters/pLwH6lkuZ8BDdrCasVQeWWiwllsu3KTIDCPEQo4q.pdf>> Acesso em 03/10/2021

UHLMANN, G. W. Teoria geral dos sistemas: do atomismo ao sistemismo, uma abordagem sintética das principais vertentes contemporâneas desta proto-teoria. Centro Interdisciplinar de Semiótica da Cultura e da Mídia. São Paulo, p. 1-84, 2002.

VALENTE, Fernando Manuel; DANTAS, José Guilherme L.; BRITO, Mónica Morais de. Ecossistemas Empreendedores: Estudo de Caso. 2019. Disponível em:<[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27765/1/ECOSSISTEMAS%20EMPREENDEDORES\\_ESTUDO%20DE%20CASO\\_vs%20final\\_Com%20identifica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27765/1/ECOSSISTEMAS%20EMPREENDEDORES_ESTUDO%20DE%20CASO_vs%20final_Com%20identifica%C3%A7%C3%A3o.pdf)> Acesso em: 01/05/2021

VALENTE, F. M.; DANTAS, J. G. L.; BRITO, de M. M. Ecosystemas Empreendedores: Estudo De Caso. Portugal, 18 p. [s.d.]. Disponível:<[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27765/1/ECOSSISTEMAS%20EMPREENDEDORES\\_ESTUDO%20DE%20CASO\\_vs%20final\\_Com%20identifica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27765/1/ECOSSISTEMAS%20EMPREENDEDORES_ESTUDO%20DE%20CASO_vs%20final_Com%20identifica%C3%A7%C3%A3o.pdf)> Acesso em 03/10/2021

VICENTE, Rayres Helena Fonseca; LOPES, Paloma de Lavor. A importância de investimentos em inovação tecnológica como fator chave para o desenvolvimento econômico. XII Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. 28-30 de outubro de 2015, Resende, RJ. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/15/28822366.pdf>> Acesso em: 12/04/2021

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em:<[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB\\_2014\\_2/Modulo\\_1/Metodologia/material\\_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf)> Acesso em 18/03/2021

WORLD BANK GROUP. Doing Business, Equal Opportunity for All. Ed. 14, p. 3-160, 2017. Disponível em:<<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>> Acesso em: 26/03/2020

Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2010.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

#### **Pesquisa de Identificação de estratos**

Este questionário é parte integrante da pesquisa monográfica intitulada POTENCIALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DO ECOSISTEMA INOVADOR: ESTUDO DE CASO DO SANTANA VALLEY, desenvolvida pelo(a) estudante Caren Grilo, sob a orientação da Profa. Mestre Cidineide Gerônimo.

Obs.: Caso você tenha mais de uma startup, poderá responder mais de uma vez o questionário.

- 1.Nome:
- 2.Cargo:
3. Telefone ou e-mail para contato
4. Nome da Startup
5. Qual o tempo de atividade da empresa?
6. Por gentileza, descreva brevemente qual desafio sua startup resolve
7. Sua Startup possui registro de CNPJ?
8. Sua startup é registrada em Feira de Santana?
9. Ainda que o registro do CNPJ não tenha sido em Feira de Santana, sua empresa participa do ecossistema local? Como?
10. Você já participou de pelo menos um evento promovido pelo Santana Valley?

## **APÊNDICE B**

### **QUESTIONÁRIO**

#### **Aplicado com a Comunidade Santana Valley**

Este questionário é parte integrante da pesquisa monográfica intitulada POTENCIALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DO ECOSISTEMA INOVADOR: ESTUDO DE CASO DO SANTANA VALLEY, desenvolvida pela estudante Caren Grilo, sob a orientação da Profa. Mestre Cidineide Gerônimo, do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), cujo objetivo é analisar o ecossistema inovador de Feira de Santana a partir dos pilares: Política, Finanças, Cultura, Apoio, Capital Humano e Mercados. Vale salientar que as informações aqui coletadas servirão, exclusivamente, para fins acadêmicos, respeitando o sigilo e o anonimato. Exceto se houver manifestação para uso da identidade organizacional. Desta forma, agradecemos sua valiosa contribuição ao tempo que em agradecemos sua participação nesta pesquisa.

1.Nome completo:

2.Nome da startup:

3.Cargo na empresa:

4.Faixa etária:

18-24 anos

25-31 anos

32-37 anos

Mais de 38 anos

5.Qual seu nível de formação acadêmica/escolaridade?

6.Se possui ensino superior, qual a sua área de formação?

7. Ano de abertura da startup:

8. Qual o número de clientes da startup?

9. Qual a estratégia de crescimento da startup?

#### **Políticas Públicas**

10. Você conhece leis e incentivos governamentais (estadual/municipal) existentes que favorecem o empreendedorismo em Feira de Santana?

11. Com base na pergunta anterior, isso influenciou para que você empreendesse?

Sim  Não

### **Capital Financeiro**

12. Feira de Santana oferece fontes adequadas de capital para o financiamento dos diferentes estágios de uma startup?

Sim  Não

13. Se sim, quais?

14. Você já buscou investimento/financiamento externo privado para financiar as atividades do seu negócio?

Sim  Não

15. Qua(is) modalidades obteve investimento/financiamento (externo privado)?

investidor anjo  capital semente  
 capital de risco  fundos de investimentos

16. Você já buscou investimento/financiamento externo público (ex: editais de captação de recursos) para financiar as atividades da sua empresa?

Sim  Não

17. Se sim, obteve financiamento?

Sim  Não

18. Qual a principal fonte de financiamento do seu negócio?

Recursos próprios  Editais governamentais  
 Investidores anjo  Fundos de investimentos  
 Empréstimos bancários  Outros

19. Como é a cultura de investimento de empresários de outras áreas em startups locais?

### **Cultura Empreendedora**

20. Como a sociedade em Feira de Santana considera o empreendedor?

21. Com que frequência há eventos e encontros para troca de experiências e promoção do empreendedorismo?

- Muito frequente       Frequente       Ocasionalmente       Raramente  
 Nunca

22. Com base na questão anterior, como isso influenciou na sua motivação para empreender?

23. Você conhece histórias de empreendedores bem-sucedidos na cidade?

- Sim       Não

24. Com base na resposta anterior, isso influenciou na sua motivação para empreender?

- Sim       Não

25. Existe uma cultura de colaboração no ecossistema Santana Valley?

- Sim       Não

26. Quais são as organizações que apoiam o empreendedorismo nesta cidade?  
Como elas apoiam a sua empresa?

### **Instituições de suporte**

27. Como as entidades de capacitação e ensino (tais como universidades, faculdades) influenciaram no seu aprendizado sobre criação e administração de um negócio?

- formação empreendedora       participação em eventos de inovação  
 mentoria       suporte acadêmico (professores)

aconselhamento

28. Como você avalia o acesso a profissionais que podem ajudar na criação de um novo negócio (tais como despachantes, contadores, consultores, advogados e outros especialistas) pelos empreendedores?

Contadores	Fácil acesso	Difícil acesso	Não tive acesso
Consultores			
Advogados			
Outros profissionais			
Desenvolvedores			
Mentores			

29. Você teve apoio ou conselhos de consultores, mentores e outros especialistas na criação do seu negócio?

Sim                       Não

30. Se sim para a questão anterior, selecione quais dos agentes te deu o suporte e/ou mentoria no seu negócio.

mentores                       consultores                       especialistas  
 professores                       não tive apoio

31. Com base na questão anterior, eles ajudaram em alguma tarefa específica (tais como desenvolvimento do modelo ou plano de negócio)?

Sim                       Não

32. Você participa de...?

Coworking                       Incubadora                       Aceleradora  
 Hub de inovação                       Nenhuma das opções anteriores

## Recursos Humanos

33. Como é o acesso à mão-de-obra qualificada em Feira de Santana para trabalhar em sua empresa?

- Muito difícil       Difícil       Muito fácil  
 Fácil       Não encontro localmente

34. Você acredita que há evasão de talentos na cidade?

- Sim       Não

35. Quantas pessoas atuam na sua empresa?

36. Você já contratou alguém para trabalhar em sua empresa?

- Sim       Não

37. Se sim, quais foram as facilidades e dificuldades?

38. Você acredita que os profissionais da área de tecnologia formados em Feira são qualificados para trabalhar em startups?

- Sim       Não

### **Mercado**

39. Qual a abrangência dos mercados servidos pela empresa?

- Local       Regional       Nacional       Internacional

40. Existe evasão de empreendedores na cidade?

- Sim       Não

41. Qual(is) motivo(s) você atribui para essa situação?

42. Qual o principal ingrediente para o ecossistema feirense prosperar mais?

- Capital       Talento       Políticas públicas  
 Densidade       Cultura empreendedora       Instituições de Suporte

43. Você autoriza que o nome da sua startup seja colocado na pesquisa?

- Sim       Não