

## RESULTADOS DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS SEED JUNTO AO ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DE BELO HORIZONTE

*RESULTS OF THE STARTUPS ACCELERATION PROGRAM SEED IN THE BELO HORIZONTE ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION ECOSYSTEM*

*RESULTADOS DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN DE STARTUPS SEED CON EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN DE BELO HORIZONTE*

 Frederico Cesar Mafra Pereira<sup>1</sup>  
 Silvio Rodrigues de Sousa<sup>2</sup>

Cite as – American Psychological Association (APA)

Mafra Pereira, F. C., & Sousa, S. R. (2020, Sept./Dec.). Resultados do programa de aceleração de startups SEED junto ao ecossistema de empreendedorismo e inovação de Belo Horizonte. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 8(3), p. 412-437. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.16440>.

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Analisar resultados percebidos pelos gestores e participantes do SEED quanto às suas ações enquanto agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação de *startups* de Belo Horizonte.

**Metodologia/abordagem:** Pesquisa descritiva qualitativa, via realização de entrevistas individuais junto aos gestores, *startups* participantes e ex-participantes do programa, selecionados por critério intencional de acessibilidade e conveniência.

**Originalidade/Relevância:** Relevância gerencial e acadêmica por ser o primeiro estudo a apresentar dados reais sobre resultados obtidos pelo SEED, à luz da percepção dos gestores e participantes do mesmo.

**Principais Resultados:** O SEED se mostra efetivo em suas atribuições como principal programa de aceleração de startups no Brasil, mantido por recursos públicos. Maior investimento, aprimoramento na escolha de mentores e agentes de aceleração com mais capacidade prática e experiência em inovação e empreendedorismo, e criação de mecanismo oficial que mantenha relações com ex-participantes podem elevar o SEED a um patamar de escala global.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Relevância acadêmica pelo ineditismo da abordagem e abrangência da pesquisa, e por ser temática atual que vem se consolidando no universo do empreendedorismo e da inovação.

**Contribuições sociais/para a gestão:** Relevância gerencial por validar resultados alcançados pelo SEED, gerando lucros para as startups quando do alcance da sua maturidade. Como relevância social, impacta no desenvolvimento das empresas e região, propiciando arrecadação de impostos e geração de empregos, justificando sua natureza de organização mantida com recursos públicos.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Startups. Ecossistema. Programa SEED.

<sup>1</sup> Doutor em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. [professorfrederico@yahoo.com.br](mailto:professorfrederico@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Pedro Leopoldo, Minas Gerais – Brasil. [contatosilviosrs@yahoo.com.br](mailto:contatosilviosrs@yahoo.com.br)

## Abstract

**Objective of the study:** Analyze results perceived by managers and SEED participants regarding their actions as an agent for fostering the entrepreneurship and innovation ecosystem of startups in Belo Horizonte.

**Methodology/approach:** Qualitative descriptive research, through individual interviews with managers, participating startups and former program participants, selected by intentional criteria of accessibility and convenience.

**Originality/Relevance:** Managerial and academic relevance for being the first study to present real data on results obtained by SEED, in the light of the perception of managers and participants.

**Main Results:** SEED is effective in its role as the main startup acceleration program in Brazil, maintained by public funds. Greater investment, improvement in the choice of mentors and accelerators with more practical capacity and experience in innovation and entrepreneurship, and creation of an official mechanism that maintains relations with former participants can raise SEED to a global scale.

**Theoretical/Methodological Contributions:** Academic relevance due to the novelty of the approach and scope of the research, and because it is a current theme that has been consolidated in the universe of entrepreneurship and innovation.

**Social/Management Contributions:** Management relevance for validating results achieved by SEED, generating profits for startups when reaching their maturity. As a social relevance, it impacts the development of companies and the region, providing tax collection and job creation, justifying its nature of organization maintained with public resources.

**Keywords:** Entrepreneurship. Innovation. Startups. Ecosystem. SEED Program.

## Resumen

**Objetivo del estudio:** Analizar los resultados percibidos por los gerentes y participantes de SEED sobre sus acciones como agente de fomento del ecosistema de emprendimiento e innovación de las startups en Belo Horizonte.

**Metodología/enfoque:** Investigación descriptiva cualitativa, a través de entrevistas individuales con gerentes, startups participantes y ex participantes del programa, seleccionados por criterios intencionales de accesibilidad y conveniencia.

**Originalidad/Relevancia:** Relevancia gerencial y académica por ser el primer estudio en presentar datos reales sobre los resultados obtenidos por SEED, a la luz de la percepción de los gerentes y participantes en el mismo.

**Principales Resultados:** SEED es eficaz en sus atribuciones como principal programa de aceleración de startups en Brasil, sostenido por recursos públicos. Una mayor inversión, la mejora en la elección de mentores y aceleradores con más capacidad práctica y experiencia en innovación y emprendimiento, y la creación de un mecanismo oficial que mantenga relaciones con ex participantes pueden elevar SEED a escala global.

**Aportes teórico-metodológicos:** Relevancia académica por la novedad del enfoque y alcance de la investigación, y por ser un tema de actualidad que se ha consolidado en el universo del emprendimiento y la innovación.

**Aportes sociales/gerenciales:** Relevancia gerencial para validar los resultados alcanzados por SEED, generando ganancias para las startups al alcanzar su madurez. Como relevancia social, impacta el desarrollo de las empresas y de la región, brindando recaudación tributaria y generación de empleo, justificando su naturaleza de organización mantenida con recursos públicos.

**Palabras-clave:** Emprendimiento. Innovación. Startups. Ecosistema. Programa SEED.

## 1 Introdução

A época atual experimenta velocidade de mudanças que demandam renovação constante e busca intensa por novas soluções que gerem vantagem competitiva para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas (ver Blank & Dorf, 2014). Neste ínterim, surgem novas empresas ou núcleos em empresas consolidadas com o propósito de desenvolver inovação e tecnologia para criação de produtos e serviços objetivando melhorar o modo de vida das pessoas, denominadas *startups*. Conforme Nager, Nelsen e Nouyrigat (2013), as *startups* serão lembradas como o início de uma revolução tão importante e transformadora quanto a Revolução Científica (século XVI) e a Revolução Industrial (século XVIII), denominando-a “Revolução do Empreendedorismo”. Para Perin (2015), as *startups* são as principais fontes de inovação nas esferas privada e pública, no ambiente de trabalho ou na solução de problemas sociais complexos, combinando oportunidades com a velocidade de lançamento de novos produtos e serviços, testes de erro e acerto e disseminação ampla e fácil, tornando o momento atual, por isso, revolucionário.

Neste contexto, o Estado de Minas Gerais tem se destacado no cenário de empreendedorismo no Brasil, e os órgãos de apoio às *startups* se constituem elementos importantes, com contribuições relevantes na criação e desenvolvimento de novos negócios e como catalisadores para a transferência de conhecimento e tecnologia, facilitando e acelerando os processos de inovação e fornecendo recursos físicos, financeiros e humanos.

O SEED – *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development* - é um dos principais agentes de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil, e sua principal iniciativa é o programa de aceleração de *startups* para empreendedores de todo o mundo que desejam desenvolver suas potencialidades no Estado de Minas Gerais. O programa é uma experiência importante de desenvolvimento de *startups*, além de potencializar o relacionamento e a transferência de conhecimento e habilidades entre os participantes e o ecossistema local e global. Com coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES), o SEED é parte de um programa do governo mineiro que engloba uma série de iniciativas, parcerias e rede de relacionamentos que buscam impulsionar o desenvolvimento de negócios inovadores e fortalecer a cultura empreendedora no Estado.

Isto posto, o objetivo deste trabalho foi analisar quais os resultados percebidos, pelos gestores e participantes do SEED, quanto às suas ações enquanto agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação de *startups* de Belo Horizonte e região. Para tanto, buscou-se: i) verificar a atuação do SEED junto às *startups* participantes; ii) avaliar a

evolução das *startups* durante o período de participação no programa; iii) avaliar a situação das *startups* após deixarem o programa; iv) avaliar se o resultado do programa está sendo realmente efetivo em relação ao planejamento inicial e a sua contribuição para o processo de desenvolvimento proposto.

Este trabalho tem relevância social por avaliar o desempenho do SEED, uma organização mantida com recursos públicos, o seu programa de fomento às *startups* e o seu impacto no desenvolvimento das empresas e da região ao seu entorno. Também este trabalho se justifica por sua relevância acadêmica, dado o ineditismo da abordagem e a abrangência da pesquisa, e por ser esta uma temática atual e inovadora que vem se consolidando no universo do empreendedorismo. Por último, sua relevância gerencial permite uma avaliação dos pontos positivos e de melhoria aos gestores do SEED, os quais já haviam apontado tais resultados como importantes para ações estratégicas futuras, dada a inexistência de trabalhos com esta finalidade, até o momento de realização deste.

Este artigo está estruturado em seis capítulos, iniciando-se com esta introdução. O 2º capítulo apresenta o referencial teórico que embasou o estudo e o modelo teórico adotado, considerando o contexto da pesquisa (SEED). O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. No 4º capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos; no capítulo 5 são discutidos tais resultados, e no capítulo 6, as considerações finais acerca da pesquisa.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Empreendedorismo e o Empreendedor

Para Tidd e Bessant (2015), o empreendedorismo é um atributo humano que mescla planejamento, estrutura, visão e ímpeto, somados às ferramentas necessárias e à capacidade de saber usá-las, juntamente com a coragem de correr riscos, valendo tanto para negócios recém-criados como para uma organização já estabelecida que necessite fazer uma renovação de seus produtos e serviços, objetivando impulsionar sua vantagem competitiva. Segundo Iizuka e Moraes (2014), o empreendedorismo exige mais que o simples saber; exige também o saber ser e o saber fazer, e relatam que o mercado está em uma fase de grandes mudanças nos modelos de relações de trabalho, sendo evidente que o cenário de empregos não será o mesmo do passado; assim, o empreendedorismo surge como uma das alternativas capazes de habilitar os indivíduos na criação do seu próprio negócio, permitindo a sua empregabilidade e consequente qualificação e atualização constantes.

Para Dornelas (2008), em nível mundial, o interesse pelo empreendedorismo envolve ações governamentais e organizações multinacionais, existindo um consenso de que o poderio econômico dos países passa pelo sucesso dos futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Nos Estados Unidos, o governo tem fomentado iniciativas dos governos estaduais e de organizações privadas para estimular e apoiar o empreendedorismo. Um exemplo é o programa de Pesquisa para a Inovação em Pequenas Empresas (SBIR - *Small Business Innovation Research*). Também o Reino Unido em 1999 criou a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, nos moldes do SBA (*Small Business Administration*) dos Estados Unidos, fato ocorrido também com vários outros países pertencentes à Comunidade Europeia.

Alves (2013) aponta as regiões do Vale do Silício na Califórnia/EUA, da China, da Itália e da Irlanda como exemplos de valorização do investimento em empreendedorismo e inovação. No Vale do Silício é nítida a importância da cooperação entre as empresas e, assim, a criação de novos produtos surge de forma mais rápida, atendendo a uma demanda crescente de novidades cada vez mais complexas, forçando estas empresas a se especializarem no que podem fazer de melhor.

Na Itália o governo voltou suas ações para incentivos financeiros e apoio em desenvolvimento de novos produtos, estímulos à modernização dos equipamentos e incentivo ao comércio exterior para empresas interessadas em expandir negócios fora das fronteiras. Nas regiões da “Terceira Itália”, uma série de pequenas empresas, organizadas em cooperativas apoiadas pelos governos locais, contam com agências de desenvolvimento econômico (como exemplo, a Autoridade Regional para o Desenvolvimento Econômico da Emília-Romagna, conhecida pela sigla ERVET), responsáveis por coordenar centros de apoio de aperfeiçoamento e desenvolvimento tecnológicos.

A China, a partir do ano de 2001, foi aceita na Organização Mundial do Comércio - OMC, e fez uma reavaliação de seus planos estratégicos, mudando as relações do governo com as indústrias, descentralizando políticas e dando maior independência às organizações. Conseguiu várias mudanças em um curto espaço de tempo a partir da captação do conhecimento via investimentos estrangeiros trazidos para o país, alto nível de desenvolvimento em P&D e um crescente aporte de investimentos em educação e capacitação.

Quanto ao governo irlandês, este tem incentivado a inovação através de investimentos em educação, capacitação profissional e apoio às empresas de menor porte, com geração de *startups* apoiadas por fundos de investimento se espalhando por todo o país. A posição do

governo neste processo é de catalisador, colocando as empresas participantes como responsáveis na condução de todas as ações em parceria com instituições de ensino.

No Brasil, o empreendedorismo se destaca na década de 1990, graças a entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) (ver Dornelas, 2008). A criação das empresas *pontocom* também foi um dos fatores que promoveram e estimularam a disseminação do empreendedorismo, que mais tarde impulsionou o surgimento de várias *startups* relacionadas à Internet, desenvolvidas por jovens empreendedores. Nesta trajetória, muitos programas foram criados para dar suporte ao empreendedorismo, como as incubadoras de novas empresas, adaptação dos currículos ao tema desde os primeiros anos escolares, incentivos governamentais na inovação, na transferência de tecnologia e na criação de novas empresas, criação de organizações de fomento e apoio, programas facilitadores de acesso ao crédito para MPE e aqueles que auxiliam o reconhecimento da propriedade intelectual.

Sobre os empreendedores, Alfredo (2009) os define como pessoas que superaram seus limites e dificuldades e conseguiram criar negócios lucrativos e longevos. E mesmo quando não tiveram sucesso num primeiro momento, persistiram e recomeçaram. Conforme Ries (2012), empreendedores estão por toda parte, e o empreendedor é uma instituição humana concebida para transformar ideias em novos produtos e serviços em condições de incerteza, cujo cargo deveria fazer parte do organograma qualquer empresa que tem na inovação a base para o sucesso futuro.

Para Salim (2003), são fundamentais cinco características que definem o perfil de um empreendedor: i) criatividade e inovação (percebe oportunidades onde os outros não conseguem); ii) habilidade na aplicação da criatividade; iii) fé e força de vontade (capacidade de mudar a forma como são feitas as coisas e a vontade e a paixão como combustíveis para o sucesso); iv) foco na geração de valor (fazer as coisas da melhor forma possível, num prazo curto e com custo razoável); v) correr riscos (ir contra o pré-estabelecido e o óbvio, encurtando distâncias). O autor ainda aponta que os empreendedores de sucesso trabalham em colaboração, contradizendo o senso comum de que é um ser solitário e tem como objetivo atingir seu objetivo por conta própria.

Dornelas (2009) aponta que empreendedores são visionários, ousados, gostam do que fazem, são questionadores, diferenciados e possuem motivação própria, querem ser únicos e deixarem um legado oriundo de suas ações. Segundo o GEM (2017), a mentalidade empreendedora é um conceito vinculado à análise e avaliação do empreendedor no ambiente

onde vive e à percepção de possibilidades que podem influenciar na hora de decidir ou não empreender. Esta análise considera pontos inerentes a cada pessoa, e passa por características voltadas a novas experiências e questões sociais relativas à convivência e proximidade com o ambiente de empreendedores e instituições de apoio.

## 2.2 As startups e os ecossistemas de inovação e empreendedorismo

Segundo Ries (2012), o desenvolvimento de uma *startup* é necessariamente a prática de administração, e não se restringe apenas a um produto, ou a uma inovação tecnológica, ou a uma ideia de sucesso: uma *startup* é o resultado de uma iniciativa humana. Os produtos desenvolvidos por uma *startup* são considerados experimentos e o resultado destes é o que vai possibilitar o aprendizado sobre como desenvolver uma organização sustentável. Dessa forma, a inovação deve ter sua compreensão ampliada, devido aos muitos tipos envolvidos no contexto, pois podem surgir como um novo uso a ser aplicado em uma tecnologia já existente, o desenvolvimento de um novo modelo de negócios, ou até mesmo uma descoberta científica.

Para Alves (2013), *startup* é um conceito que define o primeiro estágio das organizações que investem em produtos e modelos de negócios inovadores. Este período inicial é composto por experiências e testes onde os empreendedores poderão avaliar suas ideias e também fazer ajustes com o objetivo de obter um produto e/ou serviço que possua demanda e simultaneamente dê um retorno financeiro esperado. Neste período de ajustes e testes os resultados poderão ser satisfatórios ou não, sendo que no primeiro caso, a *startup* pode ser promovida a um novo patamar de expansão e estruturação, se tornando uma empresa de porte; caso contrário, ela pode passar por novas adaptações ou acabar.

A definição de "ecossistema", associado ao empreendedorismo e à inovação, refere-se ao relacionamento e à interdependência entre os participantes que compõem um ambiente de desenvolvimento e evolução, onde todos têm como objetivo o crescimento. Pinheiro (2016) aponta que este ecossistema é formado por universidades, aceleradoras, incubadoras, investidores, governo e outros agentes interessados no desenvolvimento do empreendedorismo. Oliveira, Cozzi, Nogueira e Costa (2013) citam diversas tentativas para sistematizar o que seria um modelo de economia empreendedora, mostrando as principais variáveis a serem consideradas no contexto do empreendedorismo, a partir de um projeto da Babson College denominado 'Projeto Ecossistema Empreendedor de Babson' (*Babson Entrepreneurship Ecosystem Project - BEEP*) (ver Isenberg, 2011). A partir de estudos relacionados ao incentivo ao empreendedorismo em diversos países, foi detectado que não havia uma só característica

que determinava o sucesso do empreendedorismo local, e sim um ecossistema de elementos necessários para o fomento e desenvolvimento que conseguisse se manter ao longo do tempo, resultando em impactos positivos tanto de ordem social quanto de ordem econômica. Os autores citam que no contexto das políticas públicas estão envolvidas as instituições governamentais que apoiam e incentivam o empreendedorismo, como as universidades públicas, responsáveis pela geração do conhecimento a ser transformado em produto e levado ao mercado, ou os órgãos de regulamentação com o propósito de implementar incentivos e/ou reduzir a burocracia visando fomentar o desenvolvimento das empresas. Na esfera financeira, estão as instituições privadas financiadoras dos empreendimentos, como investidores anjos, fundos de capital de risco e capital semente, dentre outros. A cultura está relacionada às características sociais das pessoas e aspectos subjetivos relacionados à forma como se relacionam, o que evitam e o que reconhecem com benéfico. Na esfera de instituições/profissionais de suporte aos empreendedores, situam-se as aceleradoras, incubadoras, além de profissionais liberais, que podem dar assessorias necessárias para dar suporte na estruturação de novas empresas.

### *2.3 Órgãos de incentivo à inovação e empreendedorismo*

Abreu e Campos (2016) consideram as *startups* como foguetes com um ou mais proprietários (comandantes) e sua força de trabalho (tripulação), funcionando com recursos limitados e um modelo de negócio como o plano de voo. Este pode não estar bem detalhado, não por negligência do piloto, mas pelo ambiente não favorável que não permite uma ação mais efetiva da tripulação, demonstrando que o caminho a ser percorrido é longo e incerto e que poderão ser necessários ajustes no decorrer da missão. Neste momento surge o papel das incubadoras e das aceleradoras, que atuam no auxílio da montagem de um ótimo plano de voo e todo o suporte para uma operação bem sucedida.

As incubadoras preferem *startups* que estão num estágio onde o projeto é mais conceitual ou em prototipação, com ligações a centros tecnológicos de pesquisas que ajudam a desenvolver o modelo de negócio, com tempo de maturação mais prolongado. Já as aceleradoras procuram *startups* que tenham modelos bem estabelecidos, revisados e em boas condições, e uma equipe preparada para alçar objetivos propensos a dificuldades e mudanças ('pivotagem'), tudo isto acontecendo em um processo de curta duração. Tanto as incubadoras quanto as aceleradoras têm características em comum, pois fomentam o desenvolvimento de novos negócios e promovem o lançamento das *startups*. A principal diferença está na duração dos programas: das aceleradoras é mais curto em relação à proposta dos programas das



incubadoras, conforme Abreu e Campos (2016).

Segundo Alves (2013), entidades privadas de interesse público têm a missão de apoiar os pequenos empreendedores e fazer com que se tornem competitivos e enfrentem o mercado com suas próprias forças. No Brasil se destacam o programa ‘ALI - Agentes Locais de Inovação’ e o ‘SEBRAETEC – Serviços em Inovação e Tecnologia’, ambos do SEBRAE, o ‘TI Maior’, que promove o desenvolvimento do setor de software e serviços de tecnologia da informação, e o ‘Startup Brasil’, com o intuito de fortalecer o ecossistema de startups no país, apoiando e ampliando o relacionamento entre os *stakeholders*, o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores nos mercados nacional e internacional e o surgimento de um ambiente favorável ao empreendedorismo tecnológico.

#### 2.4 Modelo conceitual do Ecossistema SEED

O modelo brasileiro de ecossistema de *startups*, segundo Pinheiro (2016), é composto pela associação de organizações que têm interesses em comum como governos, empresas aceleradoras de startups, investidores-anjo, incubadoras, fundos de venture capital e até arrecadação em redes sociais (*crowdfunding*). Tendo o SEED como unidade de análise, e considerando o número expressivo de atores que poderiam compor este ecossistema em específico, neste trabalho foi direcionado o foco para três atores, sendo o modelo utilizado na pesquisa referenciado na Figura 1.

**Figura 1** – Modelo conceitual do ecossistema SEED



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

O elemento central do modelo é representado pelo SEED, responsável pelo programa de aceleração das *startups* e gestora do projeto. As “*startups* entrantes”, segundo Abreu e Campos (2016), são aquelas selecionadas pelas aceleradoras em um processo e que têm um bom nível de vivência do negócio ou uma idéia criativa com possibilidade de crescimento no decorrer do programa. As “*startups* veteranas” são aquelas que passaram pelo ciclo de aceleração e, no caso de êxito, podem fazer a transição para uma empresa estabelecida. Segundo Ries (2012), a partir do momento que uma *startup* bem sucedida faz a transição para uma organização estabelecida,

está pronta para alcançar suas metas planejadas. Isto não significa que atingir o sucesso seja o fim da história para uma *startup*, pois seu trabalho nunca está finalizado, e mesmo as empresas estabelecidas devem procurar novos meios de crescimento sustentável.

O SEED foi um programa de aceleração de ideias inovadoras e de apoio a empreendedores nacionais e estrangeiros, criado pelo governo de Minas Gerais, que desejava desenvolver projetos de negócio de base tecnológica. Seu objetivo era transformar Minas Gerais no maior polo de empreendedorismo tecnológico da América Latina e buscar fortalecer ainda mais o ecossistema de empreendedorismo e inovação no Estado.

Conforme SEED (2018), o programa de aceleração consistia na permanência dos empreendedores por seis meses para fortalecerem seus projetos. Eram aceitas 40 *startups* por rodada, com times formados por 2 a 3 empreendedores, e investidos valores entre R\$68.000,00 (para projetos com 2 participantes) a R\$80.000,00 (para projetos com 3 participantes) a título de capital semente. A seleção era feita por um Edital de Chamamento Público onde *startups* do mundo todo poderiam se inscrever. Os valores eram distribuídos na forma de bolsas mensais de R\$ 2.000,00 para que cada empreendedor pudesse fazer dedicação exclusiva ao projeto e os R\$ 44.000,00 restantes eram repassados na forma de adiantamento de despesas, sem a necessidade de participação acionária do SEED no negócio, ficando os empreendedores donos de 100% do projeto. O SEED oferecia acesso a um moderno espaço de trabalho compartilhado, *coworking*, acesso à Internet, sala de reuniões, sala de descanso e espaço para refeições. E ainda todo apoio necessário para o desenvolvimento das *startups*, como contato com mentores e especialistas de renome para consultoria em diversas áreas, e uma intensa programação de palestras e treinamentos, com encontros marcados com clientes e potenciais investidores.

### 3 Procedimentos metodológicos

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva (ver Collis & Hussey, 2005; Gil, 2008; Gerhardt & Silveira, 2009; Vergara, 2014). Quanto aos meios, é um estudo de caso (ver Minayo, 2010; Yin, 2015). A abordagem foi qualitativa (ver Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999; Richardson, 1999; Gerhardt & Silveira, 2009), favorecendo a análise mais profunda dos aspectos relacionados ao tema, destacando o contato direto com os aspectos comuns, mas mantendo o pesquisador aberto às especificidades, contemplando a subjetividade, a descoberta, a valorização do mundo dos sujeitos.

A unidade de análise foi o SEED, selecionada via critério intencional de acessibilidade (ver Bravo & Eisman, 1998). As unidades de observação foram compostas pelos gestores do SEED, as *startups* presentes no programa e as *startups* que já passaram pelo SEED (veteranas).

A técnica de coleta de dados foi a de entrevistas individuais em profundidade, via aplicação de roteiros semiestruturados, por ser mais flexível e proporcionar ao entrevistado maior liberdade para expor suas ideias, e de possibilitar ao entrevistador fugir de perguntas pré-elaboradas e ampliar a possibilidade de extrair o máximo de informações (ver Duarte, 2004; Gil, 2008). No total, foram realizadas entrevistas com os dois gestores responsáveis pelo SEED, cinco gestores de *startups* participantes da 5ª rodada do programa e dez gestores de *startups* que já participaram das 3ª e 4ª rodadas. Para cada tipo foi aplicado um roteiro específico. Os sujeitos foram selecionados por amostragem não probabilística por acessibilidade e conveniência (ver Gil, 2008), mas que representaram, de forma adequada, a unidade de análise proposta (ver Vergara, 2014).

Foi adotada a técnica de análise de conteúdo, a partir do material colhido nas entrevistas, para a análise das informações (ver Grzybovski & Mozzato, 2011), permitindo a ampliação do campo de interpretação dos dados (ver Bardin, 2008), reduzindo ao mesmo tempo a complexidade dos textos (ver Bauer & Gaskell, 2008) em uma abordagem social, se apresentando como um método simbólico e próprio das mensagens que podem ser interpretadas de formas e ângulos diferentes.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Atuação do SEED junto às startups

Quanto ao objetivo de verificar a atuação do SEED junto às *startups*, foram entrevistados 2 membros do comitê de gestão do programa. O 1º exercia a função de Gerente, formado em Direito e especialista em Marketing. Estava à frente da direção do SEED desde janeiro de 2018, e na pesquisa foi identificado como G1. O 2º é formado em Relações Internacionais e exercia a função de Gerente de Comunidade desde janeiro de 2018, e na pesquisa foi identificado com G2.

Inicialmente foi perguntado a estes gestores como definiriam a atuação do SEED no apoio às *startups* em Belo Horizonte, em Minas Gerais, no Brasil e internacionalmente, e ambos deram respostas convergentes, no sentido de que o papel do SEED é fomentar o ecossistema de empreendedorismo e inovação, atraindo o futuro empreendedor para Belo Horizonte, viajando pelo interior do Estado para divulgar o trabalho, compartilhando os conhecimentos adquiridos,

e também colocando o programa SEED no radar de inovação da América Latina. Citaram a realização de missões para Israel, Europa, Vale do Silício (EUA) para divulgação do programa e tentativa de atrair investimentos.

O propósito do SEED é disseminar a cultura empreendedora, os conteúdos e os conceitos de como desenvolver uma startup. O SEED está fazendo com que, aos poucos, Belo Horizonte se torne o principal palco de empreendedorismo e inovação do Brasil. (G1).

Posteriormente, foi perguntado como se dá o apoio do SEED junto às *startups*. Houve convergência de opiniões sobre a metodologia do SEED de apoio permanente via agente de aceleração e desenvolvimento de estratégias de marketing. Citaram a oferta gratuita de espaço de *coworking*, com infraestrutura necessária para o desenvolvimento do trabalho, como salas de reunião, Internet, cozinha, etc. Citaram também o acesso a investidores e disponibilização a cada empresa participante de recursos que podem chegar a R\$80.000,00 durante o período de 6 meses do programa, variando a partir do número de participantes de cada empresa.

Em seguida, foi perguntado aos gestores se o SEED possui, além das informações publicadas no *site* institucional, algum(ns) indicador(es) de sucesso de sua atuação junto às *startups*. Eles apontaram relatórios sobre as conexões realizadas, as pessoas atingidas pela disseminação da cultura empreendedora no período, o capital levantado (na rodada de 2017 foram captados valores próximos de R\$ 7.500.000,00) e o número de empregos diretos gerados pelas *startups*.

Continuando, foi perguntado quais os principais critérios utilizados para a seleção das *startups* a participarem do SEED, e se estes têm sido eficazes na atração de *startups* com potencial de crescimento. O G1 descreveu que os critérios de escolha se baseiam nas variáveis do modelo de negócio, a amplitude para atingir o maior número de pessoas, a equipe e o potencial tecnológico do produto finalizado. O G2 complementou que um importante critério é a maturidade da empresa, não podendo estar em fase embrionária.

Posteriormente, foi perguntado quais seriam os indicadores para avaliar o desempenho e a evolução das *startups* durante o programa, e o que é feito caso os resultados fiquem abaixo do esperado. As respostas seguiram tendência convergente, relatando que o entendimento da natureza do negócio, o potencial do negocio, o faturamento, a capacidade de gerar emprego, o crescimento mês a mês, a medição da rentabilidade, o impacto no ecossistema (ou seja, o retorno que é dado para a sociedade) são os principais indicadores avaliados no programa. São feitas reuniões semanais para avaliações de desempenho. Uma das regras descritas no edital é que 10% das *startups* com desempenhos inferiores são eliminadas do programa.

As avaliações realizadas nas startups medem o faturamento, a capacidade de gerar emprego, o crescimento medido mês a mês e sua rentabilidade no período. (G1)

Estas medições são importantes para analisarmos o desenvolvimento da startup durante o programa. (G2)

Questionou-se ainda sobre a existência de alguma prática de acompanhamento do desempenho das *startups* que já passaram pelo programa, e quais resultados são considerados de maior sucesso para o SEED. Os gestores citaram como uma falha atual a não existência de um acompanhamento oficial sobre as empresas que passaram pelo programa; apenas conversas informais, e citaram alguns casos de sucesso, com destaque para o aplicativo ‘Beer-or-Coffee’, o qual possibilitou à comunidade de empreendedores o aumento de sua rede de contatos, ampliação de experiências e a possibilidade de negócios. Esta *startup* foi escolhida em outubro de 2016 para o “GoogleDemoDay - Women's Edition”, evento ocorrido no Vale do Silício (EUA) que apresentou 12 destacadas *startups* do mundo inteiro que estavam em fase crescente de desenvolvimento, sendo a única selecionada de toda a América Latina.

Sobre os principais gargalos do SEED, o G1 citou a falta de recursos oriunda da crise financeira do Estado de Minas Gerais e a falta de envolvimento de instituições privadas, e sugere um envolvimento maior da sociedade mineira que desconhece o programa. Para o G2, falta vontade do ecossistema em investir mais recursos financeiros, como capital semente, fato que poderia aumentar as possibilidades de sucesso das *startups*.

Por último, foi perguntado qual a visão de futuro os gestores têm para o SEED, considerando os próximos 5 anos, e o que falta para esta visão se tornar realidade. Para o G1, o SEED deve ter seu escopo aumentado e deve-se criar uma forma de condução autossustentável, que não dependa mais do Estado, além do programa se tornar uma fonte educacional para futuras gerações de empreendedores. O G2 cita que o SEED vai se consolidar como um programa pioneiro, mas precisa de um ecossistema mais sólido.

#### 4.2 Evolução das startups durante o Programa SEED

Nesta etapa foram entrevistadas 5 *startups* participantes da 5ª rodada do SEED (iniciada em 2018), representantes dos ramos de automatização de processos de logística, bem-estar mental, esportivo e plataforma de anúncio de rádio, originárias de Belo Horizonte (MG), Viçosa (MG) e São João Del Rey (MG). Foram identificadas de StartupAtual1 a StartupAtual5. As entrevistas foram realizadas no início da participação das *startups* no SEED em 2018.

Inicialmente foi perguntado como o participante define a atuação do SEED no apoio às *startups*. Afirmaram de forma unânime a importância do SEED no desenvolvimento das *startups* e do ecossistema de inovação e tecnologia.

Extremamente relevante para as startups, que vivem um momento de extrema incerteza, buscando escalabilidade, experiência e competência. O SEED permite que elas absorvam competências e assim têm a possibilidade de prosperar. Aporte financeiro, equity-free são vitais nesta fase da empresa. O SEED realmente fomenta a transferência de conhecimento. (StartupAtual1).

Fundamental pois boa parte das startups não possuem o foco no seu problema, têm dificuldade de alcançar o mercado. O SEED consegue criar o foco, auxiliar a empresa a mudar o seu discurso para se situar, e atualiza as empresas no processo de gestão. (StartupAtual2).

Fundamental o networking feito, trazem investidores e ajudam no desenvolvimento do produto. Teremos contatos com mentores renomados e aporte financeiro. O programa permite a equipe ficar focada exclusivamente no desenvolvimento do negócio. (StartupAtual5).

O mais interessante são as conexões que irão aparecer e os eventos do governo. O importante vai ser os contatos que o programa vai gerar. (StartupAtual3)

Fundamental para o apoio às startups. O programa vai permitir aporte financeiro, benefícios como direcionamento em relação ao registro da marca e patente do software. (StartupAtual4).

Em seguida foi perguntado como os empreendedores ficaram sabendo do SEED, o que os estimularam a se candidatarem (aspectos atrativos), e como avaliam o processo de seleção. As respostas foram divergentes em relação a como ficaram sabendo do SEED, e convergentes sobre os principais aspectos de atração - aporte financeiro e o *networking*.

Através de uma consultoria da Fundação Dom Cabral que prestou serviço para algumas startups. Quando saiu o edital fizemos todo o processo de admissão. (StartupAtual1).

Ficamos sabendo por um projeto de aceleração no evento Lemonade. Vimos no SEED uma oportunidade de fazer um networking que será proporcionado. (StartupAtual5).

Fiquei sabendo do programa do SEED há 2 anos e o nosso produto ainda era embrionário. O processo foi tranquilo e o problema é a sua empresa estar dentro dos quesitos exigidos pelo SEED. O programa não aceita empresas no seu processo inicial. (StartupAtual2).

Conheci o programa há 3 anos, mas a empresa não estava em funcionamento e agora participamos do processo e conseguimos a aprovação. O aporte financeiro é um grande atrativo. O nome SEED gera credibilidade e nos interessa. (StartupAtual3).

Através de um agente de inovação em um evento. O incentivo financeiro foi o que mais motivou. O processo para entrar no programa foi tranquilo. (StartupAtual4).

Também foi perguntado qual era a expectativa dos entrevistados quando resolveram participar do SEED e se ela está sendo atendida ou não, e por quê. Todos foram unânimes em afirmar que guardam uma expectativa muito positiva em relação ao SEED.

Otimista e muito seguro que o SEED vai contribuir para o crescimento e amadurecimento do negócio. Oportunidade maravilhosa para a pessoa jurídica e para a pessoa física. (StartupAtual1).

A expectativa é validar a idéia de negócio. (StartupAtual5).

A expectativa é de receber recursos financeiros, mas não é a essencial. O principal é a afinação dos processos da empresa, para cumprir a demanda. O produto precisa ser afinado. (StartupAtual2).

Temos quatro clientes que estavam ainda em processo de negociações e dois deles fecharam contrato com a nossa empresa, depois que souberam da nossa aceitação no programa do SEED. A negociação estava travada e depois destravada por conta de nossa entrada. (StartupAtual3).

Expectativa alta. As conexões estão muito ricas e estão sendo fundamentais. (StartupAtual4).

Em seguida perguntou-se se, de uma maneira geral, estava valendo ou não a pena participar do SEED, e do que o entrevistado mais tem gostado e do que não tem gostado. De maneira geral, demonstraram satisfação com sua participação, e a grande maioria afirmou não ter tido tempo de perceber algo que pudessem citar como crítica negativa.

Está valendo muito a pena! Estou gostando das conexões, mentorias e até o momento não tem nada que não tenho gostado. (StartupAtual4).

Só o fato de ter sido aprovado no programa do SEED já gerou um outro olhar para a minha empresa. Aumentou o número de acessos nas redes sociais. Já tem uma outra visibilidade. É importante desenvolver relacionamentos business-to-business. (StartupAtual2).

O SEED viabilizou que toda a equipe fique junta, trabalhando no mesmo lugar, pois somos uma equipe do interior de Minas Gerais e isto foi ótimo. (StartupAtual5).

Foi perguntado aos entrevistados se eles já haviam participado de outros programas similares ao SEED. Um grupo afirmou que sim, e outro não havia tido essa experiência.

Nunca participei de nenhum programa de aceleração. O SEED é o primeiro. (StartupAtual1)  
Eu participei do Startup Weekend. (StartupAtual4).

Participei do Inovativa Brasil, do Sebrae, Economia Criativa da Samsung e Startup Indústria. (StartupAtual2).

Sim. Startup Weekend, Hackathon e Lemonade. (StartupAtual5).

Posteriormente foi perguntado se indicariam o SEED a algum empreendedor, e se o estimulariam a participar em rodadas futuras. Houve uma quase unanimidade de que indicariam e estimulariam outros empreendedores a participarem do SEED no futuro.

Vou sempre indicar o SEED, mas também para empresas já maduras. (StartupAtual2).

Indicaria. Tem um grande potencial que pode alavancar o negócio. Mostrando os benefícios que estão sendo ofertados e a visibilidade que o programa dá para a empresa. (StartupAtual4).

Conversaria com o aspirante ao programa e lhe mostraria os benefícios que são oferecidos em vários aspectos, conhecimento, networking, aporte financeiro. Indicaria e acredito que a empresa só tem a ganhar participando do programa. (StartupAtual1).

Por último, foi perguntado o que sugeririam para que o programa busque ser referência no apoio às startups e se transforme em uma referência nacional e internacional.

Pelo o que eu conheço do programa até agora, não tenho nenhuma crítica. Acho importante que o SEED mantenha a qualidade das mentorias e a qualidade do marketing. (StartupAtual2).

O SEED já é uma referência nacional. Startups de 17 países e de 17 estados do Brasil se inscreveram no último edital. Para o programa subir de patamar, deveria criar vínculos mais profundos com universidades europeias, órgãos israelenses. (StartupAtual1).

#### *4.3 Situação das startups após o Programa SEED*

Nesta etapa foram entrevistadas 10 *startups* que participaram do SEED nas rodadas 3 e 4, identificadas de ExStartup1 a ExStartup10. O perfil é diversificado e representam os ramos de logística, saúde, educação, psicologia, tecnologia, moda, esportes e financeira. São originárias de Belo Horizonte, na sua grande maioria, além de São Paulo e Recife.

Inicialmente foi perguntado, como empreendedores de uma *ex-startup* do SEED, definiriam a atuação desta entidade no apoio às suas respectivas *startups*. As opiniões foram convergentes, afirmando que o apoio que a entidade forneceu foi fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias ao sucesso do negócio.



O SEED é o principal programa de aceleração com verba pública do Brasil, e sem participação de equity. (ExStartup7).

O nome SEED tem uma força muito grande dentro do ecossistema de inovação. (ExStartup3).

O programa SEED coloca os empreendedores na vanguarda da tecnologia. (ExStartup6).

A minha empresa ficou mais madura depois do programa. (ExStartup6).

O programa SEED possibilitou a expansão da visibilidade das startups. (ExStartup4).

Fez conexão entre academia e mercado. Foi a nossa escola de empreendedorismo. (ExStartup8).

O programa SEED mostra que o governo está lado a lado com as startups. (ExStartup9).

A ideia é fantástica, principalmente pela preocupação contínua em promover as iniciativas de difusão, que é o mais importante para mim nesse processo. (ExStartup1).

Excelente em mentoria E impulso para definição e abordagem de mercado. (ExStartup2).

Por ser um apoio público, vem muito a somar para Belo Horizonte, traz poder público, poder privado e academia. As empresas ajudam a desenvolver a sociedade. (ExStartup10).

Em seguida, foi perguntado a cada entrevistado qual era a sua expectativa quando resolveu participar do SEED, e se ela foi atendida ou não, além das justificativas para suas respostas. A maioria dos entrevistados foi taxativa em afirmar que tinha uma expectativa muito alta em relação à participação no programa e que esta foi atendida. Apenas dois entrevistados afirmaram que suas expectativas foram atendidas parcialmente.

A nossa principal expectativa era a de obtermos um direcionamento, definição do público alvo para o negócio e orientações de abordagem, e foi plenamente atendida. (ExStartup2).

O programa permitiu que nossa empresa errasse o que tinha de errar e com o apoio dos gestores de aceleração, conseguimos encontrar o caminho desejado. O SEED proporcionou visibilidade, crescimento e atendeu as expectativas. (ExStartup4).

Nossa empresa precisava de alavancagem financeira e também de oportunidade de networking com outras startups, para melhor visibilidade e isto foi além do que esperávamos. (ExStartup8).

A chancela do SEED é muito forte e superou a expectativa dos empreendedores. (ExStartup7).

Em parte nossas expectativas foram atendidas. Do apoio para construir a ideia, tirá-la do papel e colocá-la em prática, é interessante, porém alguns profissionais do SEED não possuem gabaritos técnicos ou experiência com uma startup própria. Porém como se trata de indicação para tais funções, existe politicagem. O que me deixou pensativo, que o SEED em algum momento, passou a ser uma pós-graduação, onde a entrega de alguns trabalhos valiam notas e o que mais interessava, que era crescimento do faturamento, crescimento geográfico, não era levado em conta e sim o passo a passo oferecido pelo seu agente acelerador. (ExStartup1).

Você deixa de ser um empreendedor e se torna quase um empregado deles. Você tem de aceitar o ponto de vista deles, senão isto poderá gerar problemas. (ExStartup5)  
Fomos campeãs de nossa rodada. O SEED foi um selo e um hub de contatos profissionais. (ExStartup10).

Foi solicitado a cada entrevistado que apontasse como se deu o apoio do SEED junto à sua *startup*. Houve convergência nas opiniões ao afirmarem que lhes foram oferecidas diversas atividades como palestras, encontros, visitas, cursos *online*, mentoria personalizada, que propiciaram uma base de gestão mais qualificada. Houve unanimidade na afirmação de que foi oferecido espaço adequado de *coworking* para os empreendedores e suas equipes, com salas de reunião, cozinha, Internet e o necessário para a rotina de trabalho. Convergência quase total na afirmação de que o SEED propiciou o acesso das empresas a investidores, com potencial de alavancagem do negócio, por meio de eventos e encontros programados. Todos foram unânimes em afirmar que não houve acesso a incubadoras. Por último, todos os ex-participantes entrevistados receberam o valor referido no edital em investimentos financeiros, e tiveram ao longo do programa a oportunidade de apresentar os seus produtos a investidores.

O SEED não propiciou acesso a incubadoras, mas oferecia acesso a investidores, outras startups mais experientes, e se colocava neste papel de incubadora/aceleradora. (ExStartup8).

O SEED não nos satisfaz por completo no quesito conexão com outros agentes. (ExStartup6).

O *coworking* foi importante pois não tínhamos escritório próprio. (ExStartup8).

Contatos com entidades, escolas, empresas e fundações, troca de conhecimento. (ExStartup3).

Todo mês nossa empresa participava de bancas com investidores. O SEED fomenta o acesso aos stakeholders do ecossistema. Existem poucas oportunidades no Brasil de acesso a investidor-anjo. (ExStartup7).

Ofereceram patrocínio de serviços de grandes empresas parceiras do programa; se não fosse por intermédio do SEED, não teríamos condições para o usufruto destes serviços. (ExStartup4).

Excelente! Ofereceram inúmeras palestras e workshops que foram sensacionais. Ótimo ambiente e estruturas adequadas para um escritório *coworking*. (ExStartup2).

Em seguida, foi perguntado como o SEED avaliava o desenvolvimento e a evolução de cada *startup*, e o que era feito quando se identificava a necessidade de melhoria no desenvolvimento de algum negócio. As opiniões se relacionaram aos variados métodos de controle de resultados utilizados, com metas semanais de desenvolvimento e mentorias, que indicavam as mudanças necessárias para correção da trajetória da *startup*. Entretanto, a maioria dos entrevistados teceu críticas em relação aos critérios utilizados nestas avaliações.

Avaliavam muito o engajamento com ecossistema, mas penalizavam a startup por conta da prestação de horas atendendo às demandas do programa. (ExStartup4).

Sobre avaliação, tratava-se de etapas solicitadas pelo agente acelerador, um tipo de trabalho de casa, para que eles pudessem documentar que o processo foi seguido, muitas vezes maçantes e desnecessários. Percebi diversas falhas no processo, porém tínhamos que seguir, para que não perdêssemos pontos e fôssemos cortados. Nossa agente aceleradora não tinha noção do que estava fazendo e apenas seguia uma proposta de um único livro que ela encantou. Vez ou outra tentava opinar, mas como disse, ele não tinha conhecimento efetivo da nossa especialidade. (ExStartup1).

O julgamento era muito subjetivo. Achava injusto valorizar reuniões semanais com os agentes aceleradores e eventos externos que éramos obrigados a participar, mas achava justo sermos avaliados na forma como a startup estava evoluindo, como estávamos vendendo. (ExStartup5).

Ofereciam agente de aceleração que ficava responsável pela startup, mas ele não tinha experiência necessária e seguia muito a linha teórica em detrimento da prática. Faltou-lhe vivência de liderança para direcionar a nossa empresa. (ExStartup8).

Tínhamos acompanhamento semanal com feedbacks. Contatos com outras empresas que já haviam passado por aquela experiência. (ExStartup7).

Foi perguntado se valeu ou não a pena participar do SEED, e os respondentes foram unânimes em afirmar que a experiência de passar pelo programa foi muito válida.

Valeu e muito; com todas as limitações dos agentes, conseguimos o que queríamos, aumentar o faturamento e colocar nossa atividade para funcionar em outros estados. A troca de conhecimento com outras startups era o que de melhor podemos destacar no processo. (ExStartup1).

Valeu muito. Acelera de fato. O que faríamos em 3 anos, fizemos em 6 meses. (ExStartup10).

Valeu muito e gostaríamos de participar novamente. (ExStartup7).

Valeu demais. Satisfação Nota 10. A empresa só existe por causa desta experiência. (ExStartup8).

O SEED é uma referência nacional. Tem pouco risco fazer o programa. (ExStartup3)

Em seguida, foi perguntado a cada entrevistado se, após sair do SEED, a situação da sua *startup* melhorou ou piorou. Neste quesito houve quase uma unanimidade na afirmação de que a situação está melhor depois de passarem pelo programa do SEED. Apenas um entrevistado afirmou que sua situação piorou, justificando pela falta do aporte financeiro após deixar o programa.

Com certeza melhorou e tem melhorado a cada dia. Com métodos e público alvo definidos, foi mais fácil dar continuidade ao negócio. (ExStartup2).

Tivemos um aumento significativo no nosso faturamento e nossa rede de conhecimento, é enorme. Com certeza, melhoramos depois do SEED. (ExStartup1).

A situação financeira não está melhor do que quando estava no programa, por causa da verba oferecida. (ExStartup7).

Está muito melhor depois do programa. O aporte financeiro e o conhecimento adquirido, solidificou a empresa e a escalada transformou conhecimento em ação. (ExStartup6).

Após o programa, minha empresa está sendo acelerada por uma grande organização nacional. (ExStartup8).

Já temos grandes clientes querendo fechar negócios e achamos nosso caminho no mercado. (ExStartup5).

Cresceu muito. Temos 60% do mercado brasileiro em nosso ramo de negócio. (ExStartup10).

Continuando, foi perguntado a cada entrevistado sobre a possibilidade de participar novamente do SEED, caso tivesse oportunidade, e justificativas para sua resposta. Uma parte dos entrevistados afirmou que, no atual estágio em que se encontram, não vê como necessária a participação em um programa de aceleração, citando que até declinaram de convites para outros programas. Outros disseram que o fator financeiro e a experiência adquirida eram motivos importantes para repetirem o programa, caso existisse tal oportunidade.

Não. Você tem que dedicar muito tempo ao SEED e não a sua startup. A questão financeira e o coworking são dois fatores muito importantes e atraentes. (ExStartup5).

Nos mesmos moldes, não. Não faz mais sentido pelo estágio que estamos. (ExStartup8)  
Não tenho intenção de participar de outro programa pois o patamar agora é outro. (ExStartup6).

Deveriam pensar num modelo “Aceleração 2” e preencherem o gap da falta de investidores-anjo. (ExStartup7).

Com certeza participaria. Entraria com um planejamento diferente. Já estou participando de outro programa de aceleração e estou implementando as lições adquiridas no SEED. (ExStartup3).

Voltaríamos sim, pois a troca de informações que nos é oferecido naquele ambiente é fator de muita aprendizagem e sem dúvida, isso é o mais importante para o desenvolvimento de uma empresa. Sem contar, que o investimento oferecido é de grande valia. (ExStartup1).

Por último, foi perguntado, com base na experiência em participarem do SEED, o que sugeririam para que o mesmo fosse referência nacional e internacional no apoio às *startups*. As respostas variaram e uma parte mais expressiva apontou a necessidade do SEED ter no seu corpo de agentes aceleradores profissionais com mais capacidade prática do que teórica.

O SEED poderia ter parceria com outros governos estaduais e até com o Governo Federal, para conseguir mais apoio e torná-lo uma referência global. (ExStartup4).

Ser um pouco mais voltado para a prática da startup e não voltada a teoria que o livro diz. O objetivo deveria ser tirar a startup do chão e vender milhões. (ExStartup5).

O agente de aceleração poderia ter mais experiência e isto iria ajudar mais nas orientações e dar mais visão sistêmica nas avaliações. (ExStartup8).

O SEED já é uma referência nacional, mas poderia aumentar o nível se houvesse mais recursos financeiros. Tem potencial de alcance global. Poderia receber mais verbas de agentes privados para se tornar mais agressivo. (ExStartup6).

Melhoraria o critério de seleção das startups. (ExStartup9).

O SEED já é uma referência internacional e ainda tem espaço para crescer, mas precisa melhorar o desempenho dos agentes de aceleração. (ExStartup7).

Investir mais nas pessoas que trabalham no programa e melhorar a mentoria. Não falta muito para o nível nacional e nível global. (ExStartup3).

Buscar referências de fora do Brasil. (ExStartup10).

## 5 Discussão dos resultados

Abreu e Campos (2016) apontam o surgimento de aceleradoras de *startups* mundo afora, trazendo uma nova abordagem de organização. Elas procuram escolher *startups* que tenham potencial para impactar o ambiente de negócios, e que no desenvolvimento do programa de aceleração, possam ajudá-las na busca de valor e escalabilidade, incrementando o modelo de incubadoras de empresas, mais moderadas nas suas atividades de auxílio. Assim, torna-se providencial a necessidade de uma melhor compreensão da presença das aceleradoras de *startups* na economia brasileira, do impacto de sua atividade e de como elas atuam.

Ries (2012) questiona por que as *startups* fracassam, e sugere que o problema é resultante da fascinação do empreendedor, associada à falta de um bom plano, de uma estratégia sólida e de uma pesquisa de mercado completa. Em épocas passadas, tais fatos eram indicadores de um possível sucesso. O impulso de aplicar estes aspectos às *startups* é irresistível, mas não funciona nos dias atuais, porque as *startups* atuam em um ambiente com muita incerteza. Elas ainda não sabem quem serão seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que as incertezas ficam mais evidenciadas no mundo atual, fica mais difícil prever o futuro, confirmando que os métodos antigos de administração não estão mais à altura de responderem às exigências do mundo empreendedor atual. Previsão e planejamento são muito efetivos quando baseados em um histórico operacional longo e estável. Para o autor, as *startups* não têm à sua disponibilidade nenhum dos dois.

Ficou evidenciado, a partir da presente pesquisa, que a proposta do SEED de fomentar o ecossistema de empreendedorismo e inovação de Belo Horizonte foi coerente com o realizado até o momento de realização deste trabalho. A partir do SEED (e de outras iniciativas, diga-se de passagem), a capital mineira tem se tornado um dos principais palcos de empreendedorismo e inovação do Brasil, e sua reputação como centro de desenvolvimento tecnológico já ultrapassa as fronteiras nacionais.

O SEED já é uma instituição de referência nacional e falta pouco para ser também referência internacional. A instituição SEED está conseguindo criar um nome muito forte dentro do ecossistema de inovação e de empreendedorismo do Brasil. (G1).

A partir das incertezas enfrentadas pelos novos empreendedores, programas como o SEED vêm auxiliá-los com um novo processo de gestão capaz de permitir que eles enfrentem os desafios, buscando escalabilidade, experiência, competência e, assim, terem maior possibilidade de prosperar. O aporte financeiro, a relação *equity-free* entre o SEED e as *startups*, as mentorias, os cursos oferecidos, juntamente com a troca de experiências e o *networking*, são aspectos que fortalecem os empreendedores a atingirem o sucesso dos negócios. Neste ambiente, todos ganham, o governo dá o retorno à sociedade fomentando o desenvolvimento de empresas que gerarão postos de trabalho diretos, indiretos e impostos, e os empreendedores, em contrapartida, têm uma programação de visitas técnicas em escolas e empresas de Minas Gerais, com o intuito de repassarem suas experiências e conhecimentos adquiridos no programa e estimular a cultura empreendedora pelo Estado. Os empreendedores têm condições de fortalecer seus conhecimentos e manter seus negócios ativos e prósperos, disseminando uma ação sadia baseada em conhecimento e desenvolvimento tecnológico.

Houve um crescimento significativo no nosso faturamento uma ampliação enorme em nosso *networking* depois do programa SEED. (ExStartup9).

Segundo Ries (2012), as pessoas vivem um momento sem comparação do empreendedorismo mundial, mas essa oportunidade corre riscos. A falta de um paradigma gerencial baseado nas novas práticas de inovação às vezes não permite a plena utilização da capacidade intelectual das pessoas. E mesmo que se encontram meios para o faturamento financeiro, para cada sucesso há muitos fracassos, o que torna tais insucessos especialmente graves, não apenas pelo dano econômico causado a funcionários, empresas e investidores, mas também pelo desperdício dos recursos mais valiosos da civilização nos dias atuais, como o tempo, a paixão, o conhecimento e a habilidade das pessoas.

Para quem não tem uma boa base de conhecimentos de como gerenciar uma empresa, nos era oferecida uma boa base com palestras quase diárias. (ExStartup5).

Ainda segundo Ries (2012) as *startups* se baseiam na ideia de um negócio de sucesso capaz de mudar o mundo, denominado por ele como ‘visão de uma *startup*’. E para alcançar essa visão, utilizam uma estratégia, via modelo de negócios, planejamento do produto, análise dos concorrentes e dos parceiros de negócios e, finalmente, uma noção a respeito de quem serão seus potenciais clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia.

O SEED disponibiliza acesso aos processos e à metodologia interna, destinados a desenvolver as “soft skills” e as competências exigidas, via os agentes de aceleração, que utilizam das mais conceituadas estratégias de marketing para alavancar o crescimento da empresa. (G1).

Segundo Tigre (2006), as atividades de P&D em países desenvolvidos são realizadas em empresas privadas, e mesmo assim, o Estado tem um papel muito importante na expansão e disseminação do conhecimento e da base científica, necessárias no desenvolvimento de tecnologias aplicadas no setor produtivo. O Estado tem também a função crucial de financiamento e produção de incentivos para a inovação. Ao confrontar os dados coletados na pesquisa com a proposta de avaliar se o resultado da política empregada pelo SEED está sendo realmente efetiva em relação ao planejamento inicial e à sua devida contribuição para o processo de desenvolvimento proposto, percebe-se que as ações da entidade são coerentes e corroboram com o seu propósito de fomentar e estimular empresas de cunho tecnológico e todo um ecossistema de empreendedorismo e inovação no Estado de Minas Gerais.

## 6 Considerações finais

Ficou evidenciada a importância do SEED para o ecossistema de inovação e empreendedorismo do Estado de Minas Gerais, sendo considerada a principal patrocinadora de um programa de aceleração de *startups* do país, utilizando recursos públicos. Foi captada durante as entrevistas com os vários públicos a opinião de que o SEED gera retorno para a sociedade quando desenvolve, aprimora e faz com que as *startups* comecem a gerar lucros e os consequentes impostos, que serão revertidos para a sociedade. Além disso, as *startups*, quando atingem a maturidade necessária, resultado da participação no programa, começam a criar empregos diretos e indiretos e, mais uma vez, a sociedade é beneficiada pela iniciativa.

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, e corrobora com os objetivos definidos pelo programa. Conforme um dos entrevistados, o SEED atingiu patamares de importância, confiabilidade e expressão tão valiosos para a comunidade, que mesmo com a sua interrupção, em 2015, continuou tendo o mesmo respaldo, dada a amplitude que atingiu além das fronteiras geográficas mineiras, tendo sido retomado em 2016. Infelizmente, no atual governo do Estado (gestão 2019-2022), o SEED aguarda novas diretrizes para a retomada do seu intuito, o que acaba por paralisar o desenvolvimento claramente demonstrado nesta pesquisa, a partir da percepção dos vários públicos entrevistados.

O estudo, portanto, demonstrou que o SEED apresentou, a partir da visão dos participantes, pontos fortes, como um providencial e importante aporte financeiro, um escritório compartilhado com toda infraestrutura necessária para o funcionamento das empresas, treinamentos, *workshops*, rede de empreendedores, parceiros, investidores e todo um ambiente favorável para o desenvolvimento das *startups* selecionadas para o programa.

Demonstrou, por outro lado, que algumas correções devem ser realizadas, como o aprimoramento na escolha de mentores e agentes de aceleração com mais capacidade prática e experiência em inovação e empreendedorismo. Essas correções, inclusive, fizeram parte de uma reunião de realinhamento do projeto, no final do ano de 2019, para o lançamento da próxima edição, fato que acabou não acontecendo, por decisão política do Estado. A criação de um mecanismo oficial que possibilite manter as relações entre o SEED e os ex-participantes também foi um aspecto de melhoria apontado.

## Referências

- Abreu, P.R.M. & Campos, N.M. (2016). *Aceleradoras de startups “O que o lançamento de foguetes tem a ver com as aceleradoras de startups?”* Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-lan%C3%A7amento-de-foguetes-tem-ver-com-aceleradoras-paulo> . Acesso em: 05 jul. 2019.
- Alfredo, L.H.P. (2009). *Empreendedorismo origem e desafios para o Brasil do século XXI*. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/>> . Acesso em: 12 mai 2019.
- Alves, F.S. (2013). *Um estudo das startups no Brasil*. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/15395/1/F%C3%81BIA%20SANTOS%20ALVES.pdf> . Acesso em: 11 mai 2019.
- Alves-Mazzotti, A.J.& Gewandszajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson.



- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bauer, M.W. & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Blank, S. & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia*. Rio de Janeiro: Atlas Books.
- Bravo, M.P.C. & Eisman, L.B. (1998). *Investigación Educativa*. 3a ed. Sevilla: Alfar.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Dornelas, J.C.A. (2008). *Empreendedorismo: Transformando ideais em negócios*. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Dornelas, J.C.A. (2009). *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2a ed: Rio de Janeiro: Campus.
- Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf> . Acesso em: 11 nov 2018.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Relatório Executivo – Empreendedorismo no Brasil: 2016*. Curitiba: IBPQ.
- Gerhardt, T.E. & Silveira, D.T. (2009). *Métodos de pesquisa*. 1ª ed. Editora da UFRGS. Série Educação à Distância.
- Gil. A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- Grzybovski, D. & Mozzato. A. R. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf> . Acesso em: 26 nov. 2018.
- Iizuka, E.S. & Moraes, G.H.S.M. (2014). *Análise do potencial e perfil empreendedor do estudante de administração e o ambiente universitário: reflexões para instituições de ensino*. 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/313.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2019.
- Isenberg, D. (2011). *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*. Disponível em: <http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem.diagram/>. Acesso em: 22 jun. 2019.
- Minayo, M.C.S. (Org.). (2010). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 29a ed. Petrópolis: Vozes.
- Nager, M., Nelsen, C. & Nouyrigat, F. (2013). *Startup Weekend*. 1a ed. Rio de Janeiro: Alta Books.

- Oliveira, C.A.A., Cozzi, A.O., Nogueira, V. & Costa, V. (2013). *O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE*. 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18349> . Acesso em: 21 jun. 2019.
- Perin, B. (2015). *A Revolução das Startups - O Novo Mundo do Empreendedorismo de Alto Impacto*. 1a ed. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pinheiro, L. (2016). Ecossistemas de Startups: o caso do Cesar com tecnologia da informação. *Revista Fonte*, n.16, Dezembro.
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ries, E.A. (2012). *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Salim, M. (2003). *Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil*. Disponível em: [http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/empreendedorismo.htm](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm). Acesso em: 18 mai. 2019.
- SEED – Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development. (2018). *Site institucional*. Disponível em: <http://www.seed.mg.gov.br> . Acesso em: 23 ago. 2018.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tigre, P.B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vergara, S.C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15a ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.