

***BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS NO ECOSISTEMA
JARAQUI VALLEY***

***BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF STARTUPS IN THE JARAQUI VALLEY
ECOSYSTEM***

Área temática: Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade

SOARES FILHO, Augusto César¹
Universidade Federal do Amazonas-UFAM
UCHÔA, Antônio Giovanni Figliuolo²
Universidade Federal do Amazonas-UFAM
PETRY, Jonas Fernando³
Universidade Federal do Amazonas-UFAM

RESUMO

Este estudo busca compreender as razões para com a mortalidade, entendidas como barreiras de insucesso às *startups*, mediante o desenvolvimento dessas organizações, e em específico ao ecossistema Jaraqui Valley de *startups* amazonenses. O método por saturação teórica utilizou técnicas de coleta de dados por meio de roteiro de entrevistas semiestruturado, com acesso a participantes detentores de conhecimento sobre desenvolvimento de *startups*, possibilitando a análise de categorias a partir do contexto e experiência desses entrevistados. Os resultados e as análises demonstraram as barreiras são vivenciadas a partir dos estágios de ideação, com entrada no estágio de validação, momento no qual precisam desenvolver um protótipo (MVP). Foi constatado a falta de profissionais qualificados em associação a uma precária mentalidade empreendedora, envolvendo administração e conhecimento especializado. Ademais, outras *startups* ficam estagnadas no estágio de operações, apresentando dificuldades com os clientes ou devido a utilização de uma abordagem equivocada, reflexos de uma fraca gestão dos recursos e de pessoal, envolvendo uma necessária capacitação jurídica; de vendas; capacitação contábil; marketing digital e SEO.

Palavras-chave: Barreiras às *Startups*, Saturação Teórica, Jaraqui Valley.

ABSTRACT

This study seeks to understand the reasons for mortality, understood as barriers to failure for startups, through the development of these organizations, and specifically the Jaraqui Valley ecosystem of Amazonian startups. The theoretical saturation method used data collection techniques through a semi-structured interview script, with access to participants with knowledge about startup development, enabling the analysis of categories based on the context and experience of these respondents. The results and analyzes showed that barriers are

¹ Bacharel em Administração pela UFAM; E-mail: gutorodriguesf99@gmail.com;

² Professor Dr. em Administração e Turismo pela Universidade Vale do Itajaí-UNIVALI. Mestre em Gestão Empresarial – EBAPE/FGV. E-mail: antoniouchoa@ufam.edu.br;

³ Professor Dr. em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB. Mestre em Administração pela UDESC/ESAG. E-mail: jonaspetry@ufam.edu.br

experienced from the ideation stages, with entry into the validation stage, when they need to develop a prototype (MVP). A lack of qualified professionals was found in association with a precarious entrepreneurial mindset, involving administration and specialized knowledge. In addition, other startups are stagnant in the operations stage, presenting difficulties with customers or due to the use of a wrong approach, reflections of poor management of resources and personnel, involving a necessary legal training; of sales; accounting training; digital marketing and SEO.

Keywords: Barriers to Startups, Theoretical Saturation, Jaraqui Valley.

1 INTRODUÇÃO

Com a grande evolução tecnológica, surgiram novas formas de desenvolvimento de tecnologias e de soluções que criam vantagens competitivas visando a sobrevivência e a escala de novos negócios (BLANK e DORF, 2018). Essa evolução se fez presente por um novo conceito de empresa, que prioriza a rápida validação de um modelo de negócios repetível, a prototipação e, principalmente, a escala de crescimento, as chamadas *startups* (BLANK, 2021).

Esse novo conceito, caracteriza-se por instituições humanas que visam fornecer novos produtos ou serviços em condições extremamente incertas (RIES, 2012). Para empreendedores e investidores, esse grande número de *startups* explorando grande número de novas tecnologias fomentam uma instabilidade econômica, pressionando os negócios para com níveis de inovação e disrupção (POMEROL, 2018). Incertezas que podem ser de natureza tecnológica, financeira, mercadológica, ou formas de gestão entre outras (BERTOLINI et al., 2021; ZIAKIS; VLACHOPOULOU; PETRIDIS, 2022). No Brasil, por estarem incluídas em um ambiente com tantos riscos, avalia-se que cerca de 25% das *startups* fecham após um ano de operação, e outros 50% não chegam sobreviver a quatro anos (ARRUDA et al., 2014).

Tomando por base a trajetória de evolução das *startups* definidas pelas etapas de ideação, validação, operação, tração e escala (BLANK, 2021; RIES, 2012), dentre as cerca de aproximadamente 95 *startups* do Amazonas, foi observado que somente 62,4% desses empreendimentos se encontram entre as fases iniciais de validação e operação, não evoluindo para as demais fases (AB*startups*, 2020). Visto a grande contribuição que as unicórnios (que alcançaram mais de um bilhão de dólares em valor de mercado) brasileiras como a 99, Quinto Andar, Ifood, Nubank e Movable estão impactando de maneira econômica a sociedade brasileira (BERGAMASCO, 2020), torna-se necessário conhecer as dificuldades e barreiras para com o bom desenvolvimento das *startups* amazonenses, desta forma auxiliando desenvolvimento econômico do estado.

A partir do estudo apresentado por Arruda *et al.* (2014), relatando informações sobre causas de mortalidade das *startups* a nível nacional, observou-se a carência de estudos sobre este assunto a nível de ecossistema local – Jaraqui Valley –, no estado do Amazonas. Um estudo que proporcione compreender as razões da mortalidade em sua trajetória (BLANK, 2021; RIES, 2012) e as barreiras (KHANIN et al. 2022) ao desenvolvimento destas organizações na região, em um ecossistema (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017) formado por organizações *startups*, a tomar ciência dessas barreiras e assim colaborar com o desenvolvimento dos negócios locais. A proposta do artigo é compreender sobre as barreiras de insucesso ao desenvolvimento das *startups* amazonenses, circunscritas ao ecossistema Jaraqui Valley.

O artigo é estruturado como se segue. Uma revisão da literatura sumarizada foi elaborada com o intento de conceber o conceito de startup, em associação ao seu descritivo

consubstanciado pelo entendimento sobre sua trajetória de criação e desenvolvimento, ao explorar a compreensão sobre ecossistema e as barreiras para o incremento desses empreendimentos. O método de pesquisa (FONTANELLA et al., 2011) adota uma abordagem qualitativa, em aproximação a fundadores de *startups* que estejam em operação ou que tiveram suas operações encerradas, e com profissionais de aceleradoras e incubadoras. Em sequência, os resultados são resumidos e discutidos sobre o apoio e a contradição dos estudos. Finalmente, as implicações para futuras pesquisas são apresentadas, seguido da conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de *startup*

Os primeiros usos do termo *startup* originam-se de um artigo da revista Forbes da década de 70, e se tornou popular a partir dos anos 90 com o surgimento de diversas empresas expoentes em tecnologia no Vale do Silício (GARRETT, 2020). Mas passou a ser conhecido com mais força e utilizado no Brasil apenas entre 1999 a 2001, quando houve o surgimento da bolha da internet (GITAHY, 2016).

O autor Ries (2012) procura caracterizar uma *startup* como uma dada organização humana instituída e projetada para desenvolver produto ou serviço inovador em ambientes de extrema incerteza. Blank e Dorf (2018) acrescentam que uma *startup* é uma organização transitória à procura de um modelo de negócio estável, recorrente e lucrativo. Kasych e Amelyaniuk (2020) estimulam ainda mais esse entendimento ao descrever o termo *startup*, ao gerar uma distinção a partir de *start* – compreendido como um começo, e *up* – como um rápido crescimento, definindo um processo para implementar um novo projeto com investimento mínimo em um curto espaço de tempo. Por sua vez, Bortolini *et al.* (2021) caracteriza *startup* por seu objetivo ao determinar um modelo de negócio viável, onde a geração de valor ao cliente é parte integrante da própria *startup*.

Blank e Dorf (2018) acrescentam que as *startups* são organizações inovadoras, mas complexas ao ponto de sua inovação exigir um novo modelo de negócio praticável, repetível, escalável e inovador. Neste aspecto, Ries (2012) enfatiza que a *startup* cria um produto ou serviço, com procedimento de execução e inovação distintos, diferenciando-se de uma empresa tradicional detentora de um modelo de negócio e segmentação existentes envolvendo o produto e seu público-alvo.

São incertezas envolvidas na sua trajetória de criação, como por exemplo, se existe mercado para o produto, se o modelo é lucrativo, se é possível executá-lo e se a equipe possui o conhecimento necessário. Essa trajetória e o seu desenvolvimento é percebida por distintas etapas, separadas em cinco momentos de acordo com Blank (2021), Ries (2012) e com a ABstartups (2020):

1. **Ideação (pré-seed):** Fase na qual o empreendedor estuda o mercado, investiga as *dores* e necessidades dos seus clientes e levanta hipóteses sobre o produto ou serviço a ser desenvolvido.
2. **Validação (seed):** Fase em que o produto ou serviço é validado no mercado, normalmente através de um MVP (*Minimum Viable Product*, ou Produto Mínimo Viável), que consiste de uma versão básica do produto ou serviço que será apresentado a um público seletivo com o objetivo de testar a sua aceitação

3. **Operação (early stage):** Nesta fase, o MPV já foi validado e uma versão oficial do produto ou serviço começará a ser comercializada e a empresa começa a utilizar suas estratégias de marketing e vendas. Também nesta etapa que as *startups* começam a receber aportes de investimento-anjo e precisam ter uma estratégia financeira.
4. **Tração (growth stage):** Etapa na qual a empresa está em pleno funcionamento, com seus processos sendo padronizados e com uma base de clientes fidelizada. Começa a atrair rodadas de investimento mais significativas e começa a se preparar para a expansão.
5. **Escala (expansion stage):** Fase de crescimento exponencial da empresa, multiplicando a base de clientes, seu faturamento e captando grandes aportes em rodadas de investimentos enquanto matem uma estrutura de custos enxuta.

De Carvalho *et al.* (2018) ainda adiciona a adequação a essa perspectiva do caráter impulsivo, imediatista, otimista e da capacidade de execução de procedimentos em multitarefa. Para Melo (2019) são características da geração Z, que influenciam diretamente no método e estilo de gestão que estão sendo empregados nas *startups* e refletindo nos seus modelos de negócio.

Mas não somente a previsibilidade comportamental, diluída em sua intensidade por etapas caracterizadas na criação de *startup*, é esperada. O ambiente de gestão de negócios, em um sistema de trocas constantes com organizações também são requeridos. Moore (1993) interpreta essa relação de trocas e experiências como um ecossistema de negócios, um trabalho cooperativo, tendo como pilar central a inovação, mas assegurada por uma competitividade por novos produtos.

2.2 Ecossistema

Para Moraes e Bacic (2019), ecossistemas empreendedores são comunidades dentro de zonas de atores interdependentes, com diferentes papéis interagindo e determinando o desempenho do ecossistema e, em última análise, toda a economia de uma região onde essa interação leva a geração e ao desenvolvimento de novas empresas.

Os ecossistemas empreendedores estão preocupados com a colaboração entre os agentes que interagem em um determinado ambiente. Esse processo de inovação e ação em colaboração é melhor descrito sobre o ponto de vista de Leydesdorff e Etzkowitz (1998) ao mencionar a relação entre universidade, empresa e governo, e definido como interações em uma tríplice hélice da inovação ou sistema tríplice hélice, acrescenta Ranga e Etzkowitz (2013). Dessa forma, o ecossistema torna-se uma força a proporcionar a inovação e a formação de empresas, criando e capturando novas tecnologias e conceitos de negócios como fonte propulsora regional de novas organizações (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017).

Nesse contexto, Ziakis, Vlachopoulou e Petridis (2022) adicionam ao entendimento de ecossistemas empreendedores ao definir como uma terminologia capaz de explicar o forte desenvolvimento do empreendedorismo em determinadas regiões, com base na combinação de fatores ambientais capazes de influenciar pessoas para com a disposição e capacidade de empreender, ao facilitar o processo de *startup*. Spigel (2017) procura ser mais explícito ao declarar que um ecossistema empreendedor representa a combinação de elementos sociais, políticos, econômicos e culturais, os quais fomentam o desenvolvimento e o crescimento de *startups* inovadoras, estimulando novos empreendedores, motivando os demais agentes sobre os riscos de começar, financiar e auxiliar empreendimentos de alto risco.

Outros processos das *startups* envolvem a aceleração (RADOJEVICH-KELLEY e HOFFMAN, 2012) e a incubação (SMITH e ZHANG, 2012) as quais se mostram importantes para um ecossistema de inovação, afirmam Del Sarto, Isabelle e Di Minin (2020). Novotny *et al.* (2020) ainda acrescentam que incubadoras e aceleradoras possuem as seguintes características: as incubadoras buscam *startups* cujo projeto esteja na fase conceito ou protótipo e geralmente são ligadas a instituições de pesquisa e centros de tecnologia, fornecendo assim um local para desenvolver o modelo de negócios e maturação da empresa; e, as aceleradoras abrem processos seletivos para captar *startups* que já possuem um modelo de negócios validado, uma equipe estabelecida e que estejam dispostos a fazer mudanças no projeto se necessário. Pereira e De Souza (2020) explicam que em ambos os ambientes o objetivo é o mesmo: preparar *startups* para que tenham sucesso no mercado, fornecendo mentorias, consultoria jurídica e contábil e facilitando o desenvolvimento de uma rede de contatos para os empreendedores (*networking*).

2.3 Barreiras ao empreendedorismo

Com base na teoria do empreendedorismo, Shane e Venkataraman (2000) declaram que empreendedorismo se trata de um estudo sobre as possibilidades de oportunidades, um processo de descobertas, avaliação e exploração realizados por grupos de indivíduos. Shane, Locke e Collins (2003) adicionam ao entendimento de oportunidade a compreensão sobre empreendedorismo como processo iniciado pelo reconhecimento de uma oportunidade de negócios, sucedida pela viabilização de uma ideia, ao oportunizar e considerar o desenvolvimento de um produto ou serviço, numa relação organizacional ponderando os recursos humanos e financeiros sobre uma estrutura em atendimento (ou busca) por clientes. Baron e Shane (2007) ampliam essa compreensão sobre oportunidade ao admitir tratar-se de um processo criativo, importante para o desenvolvimento de novas ideias. Contudo, Kwapisz (2019) admite que barreiras à entrada desses grupos de indivíduos empreendedores podem apresentassem por meios burocráticos, regulatórios e por políticas governamentais.

Desta forma, Khanin *et al.* (2022) procuram ampliar o sentido dado a “barreiras ao empreendedorismo” como condições que impedem o reconhecimento de oportunidades e/ou a busca (realização) dessas oportunidades e, associadas a três fatores, sintetizam a análise sobre essas barreiras. A primeira, denominada fatores cognitivo-psicológicos, refere-se às dificuldades para com o reconhecimento dessas oportunidades, não percebidas devido a um estilo de vida incompatível com a desejada mentalidade empreendedora. A segunda, entendida como fatores socioinstitucionais, trata das barreiras de acesso proporcionadas pela dificuldade em levantar recursos, como empréstimos a *startups*, devido a ineficaz educação empreendedora ou uma visão negativa sobre a ambição individual do empreendedor por lucro; e, a terceira, é defendida como fatores econômicos-operacionais, como barreiras devido à localização, a impactar fatores econômicos e operacionais como instalações/equipamentos e transporte (Quadro 1).

Quadro 1 – Barreiras às Oportunidades.

Etapas	Barreiras às Oportunidades
--------	----------------------------

Restrições	Oportunidade de Identificação	Oportunidade de Realização
Cognitivo-psicológicos	1. Estilo de Vida Incapacidade de reconhecer padrões e identificar oportunidades, baixo nível de especialização, motivação insuficiente, medo do fracasso, dificuldade de montar e coordenar a equipe empreendedora, baixa auto eficácia e autoestima, baixa determinação e perseverança.	2. Crescimento e Bem-estar Habilidades e capacidades gerenciais insuficientes, dificuldades de adaptação, desequilíbrio percebido entre vida profissional e pessoal, restrições de tempo, estresse no trabalho, arrependimento sobre oportunidades perdidas na vida pessoal e outros tipos de empreendimentos além do empreendedorismo.
	Socioinstitucionais	3. Acesso Leis ruins e burocracia dificultando o início de um empreendimento; costumes em relação ao empreendedorismo negativamente como introdução de concorrência excessiva na sociedade; socialização insuficiente para o empreendedorismo nas famílias e no sistema educacional; falta de apoio estatal; crenças ou preconceitos incorretos, como que mulheres ou minorias não têm capacidade para se tornarem empreendedoras.
Econômico-operacionais		5. Localização Turbulência econômica excessiva ou escassez de recursos, sistema de transporte precário, serviços de logística precários, sistema financeiro instável, dificuldade de encontrar pessoal ou parceiros qualificados.

Fonte: adaptado de Khanin *et al.* (2022)

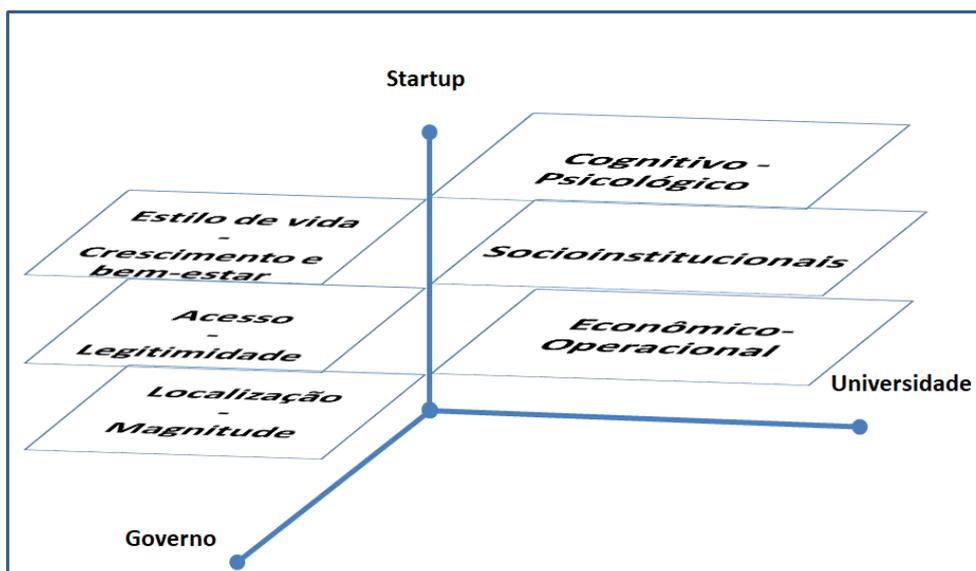
Khanin *et al.* (2022) procura ainda explorar o significado de cada barreira da seguinte forma:

1. Barreiras de estilo de vida de descoberta (fatores que dificultam o envolvimento dos empreendedores no processo de reconhecimento de oportunidades e a adoção de uma mentalidade e estilo de vida empreendedores).
2. Barreiras de crescimento e bem-estar (fatores que dificultam a perseverança de um empreendedor na administração de um empreendimento, pois podem diminuir sua qualidade de vida).
3. Barreiras de acesso (fatores que dificultam para um potencial empreendedor identificar e começar a buscar uma oportunidade).
4. Barreiras de legitimidade (fatores que dificultam a aceitação de um novo empreendimento pelas partes interessadas).
5. Barreiras de localização (fatores que dificultam a atuação de um potencial empreendedor em um determinado local por causa de suas limitações de recursos/capacidade).

6. Barreiras de magnitude (fatores que tornam difícil para um player menor competir com players maiores).

Na Figura 1, um modelo teórico procura associar a percepção de barreiras ao empreendedorismo (KHANIN *et al.*, 2002) em conciliação ao ecossistema empreendedor, de inovação e ação colaborativo, à expressão de uma configuração balanceada (ETZKOWITZ e LEYDESDORFF, 2000) e grafada sobre a compreensão do sistema tríplice hélice (RANGA e ETZKOWITZ, 2013).

Figura 1. Modelo conceitual de Ecossistema de barreiras.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Em estudos anteriores, como o de Barba-Sánchez e Atienza-Sahuquillo (2012), a falta de uma cultura empreendedora, especialmente em regiões onde não se tem a tradição de empreender, também acaba por gerar barreiras intangíveis ao sucesso de qualquer tipo de empresa, como a falta de um espírito empreendedor, fatores psicológicos e motivação econômica. Nesse contexto, Figueira *et al.* (2017) já advertiam sobre o excesso de burocracia presente no Estado brasileiro, o que por si só, se torna uma barreira para o crescimento de novas empresas.

Em adição, outros pontos são frisados por Arruda *et al.* (2014), como aspectos que influenciam a mortalidade de uma *startup*, elencados pela quantidade de sócios envolvidos, o capital inicial investido, e o seu local de instalação, esse último apresentando-se em expressão e concordância com Khanin *et al.* (2022). Na visão de Arruda *et al.* (2014), esses fatores de risco definem que quanto mais sócios estiverem envolvidos, quanto maior volume de capital investido e a relação deste com os custos operacionais, e quanto mais afastada estiver a organização dos centros comerciais, maior será a chance de fracasso da *startup*.

Essa reflexão sobre possíveis causas do insucesso empresarial já em suas fases iniciais, reforça na compreensão de Welter *et al.* (2021) sobre a necessidade do exercício de planejamento para a compreensão de um novo negócio, minorando a excessiva confiança e esperanças infundadas de empreendedores para alcançar o sucesso. Silva, Krakauer e Coda (2020) adicionam a aproximação com universidades como auxílio às startups, por apresentarem

uma grande gama de conhecimentos em apenas um local, porém, relatam que poucas são as startups que participam de núcleos/ligas e competições acadêmicas, o que poderia servir de mecanismo para a prototipação do produto ou serviço e aprofundamento do conhecimento.

Na próxima seção, descreveremos o percurso metodológico adotado para a compreensão das barreiras impactantes do insucesso ao desenvolvimento de *startups* no contexto amazense do *Jaraqui Valley*.

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo apresentar uma análise sobre as barreiras ao desenvolvimento enfrentadas por empresas *startups* do estado do Amazonas.

Para realizar a pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa ao buscar compreender o fenômeno em seu contexto original, explorando e compreendendo os significados conferidos pelo sujeito (CRESWELL, 2010). Para fins de pesquisa, as características deste estudo são exploratório-descritivos, considerando que se trata de um assunto relativamente recente, há uma escassez de estudos publicados sobre o tema em escopo regional, tornando a pesquisa de natureza exploratória. A carência de trabalhos envolvendo *startups* a nível estadual também assume uma natureza descritiva, viabilizada ao identificar e descrever as barreiras ao crescimento, enfrentadas por empresas *startups* no contexto amazenses. (VERGARA, 2016).

O trabalho tem em sua unidade de pesquisa, as empresas *startups*, de qualquer segmento de mercado presentes no estado do Amazonas, e que estejam em qualquer uma das cinco etapas de desenvolvimento descritas por Blank (2021) e Ries (2012), além de aceleradoras e incubadoras.

Para os sujeitos selecionados pelo estudo, a definição da população participante da pesquisa se dá por acessibilidade, ou seja, levando em consideração a facilidade de acesso (VERGARA, 2016). A escolha foi tomada levando em consideração a experiência dos entrevistados no desenvolvimento e nas falhas vivenciadas pelos mesmos, perfazendo um total de 14 participantes no contexto do ecossistema *Jaraqui Valley*.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com a ferramenta Google Meet (ou pessoalmente), com um roteiro composto por 7 perguntas abertas, separadas pelo contexto da criação da *startup* e das barreiras presentes às suas operações. Foram realizadas entre os dias 22/02/2022 até 23/03/2022 com uma média de duração de 35 minutos cada. Foram entrevistados 14 indivíduos, compostos por 12 empreendedores, 1 profissional de aceleradora e 1 profissional de incubadora. As entrevistas foram gravadas utilizando a ferramenta “ditação por voz” do Google Docs, totalizando duração média de 20 a 45 minutos. Anotações também foram realizadas, principalmente quando o entrevistado citava pontos relevantes ao momento da interlocução, favorecendo a interpretação *in loco*, comum aos ambientes de pesquisa qualitativa. Após a transcrição do áudio, foram realizados ajustes na formatação do texto e as devidas pontuações gramaticais. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, estes serão identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim por diante.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos através das entrevistas, foi utilizado o uso da técnica de amostragem por saturação, que é uma técnica empregada em pesquisas qualitativas onde todos os dados obtidos – por meio das entrevistas semiestruturadas; e transcrição – são sequenciados e analisados até um ponto de saturação das categorias definidas ou quando não há entrada de novas informações relevantes, proporcionando uma conciliação comum para com todo universo a envolver o objetivo da pesquisa e seus respondentes

(FONTANELLA et al., 2011). Para Glaser e Strauss (2006), o uso da saturação teórica permite identificar quando novos dados não alteram a compreensão do objeto de pesquisa, e auxilia a determinar o momento em que os dados obtidos pelas entrevistas pouco ou nada acrescentam ao que já foi coletado, principalmente em associação a estudos sociais no qual a saturação tende a ocorrer até a 12º entrevista (FONTANELLA et al., 2011).

As categorias relacionadas para o estudo foram definidas de maneira indutiva como: desenvolvimento da *startup*, considerando o contexto que a levou ao surgimento da mesma; e barreiras às operações, tendo o objetivo de identificar as causas ou obstáculos para o não desenvolvimento da empresa. Utilizando os passos apresentados por Falqueto, Holffmann e Farias (2018), a partir da 12º entrevista foi observado a saturação mediante as categorias apresentadas. E, de maneira dedutiva, procurando fazer uma associação às barreiras definidas no estudo de Khanin et al. (2022).

A análise se concretiza, utilizando em um quadro de diagnóstico com base no modelo SWOT (MINTZBERG, 2000), permitindo compreender os pontos fortes (Strengths) e os pontos fracos (Weaknesses) de *startups* à luz das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) em um ambiente associado ao ecossistema de inovação local - Jaraqui Valley – no estado do Amazonas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados do estudo serão discutidos e apresentados por meio da metodologia em alinhamento com o objetivo da pesquisa.

4.1 Contextualização Inicial

O artigo busca compreender as razões motivadoras e as barreiras ao desenvolvimento destas organizações na região, em específico ao ecossistema local – Jaraqui Valley. Nesse contexto, o polo de empreendedorismo amazonense vem se destacando de forma acelerada nos últimos anos, tendo pesquisas realizadas pela AB*startups* (2020) colocando o estado como o maior da região norte em número de *startups*.

Dados compilados a partir do mapeamento realizado pela AB*startups* (2020) em parceria com o Sebrae e com o apoio do Manaus Tech Hub, demonstram que o Amazonas dispõe de aproximadamente 95 *startups* cujas principais áreas de atuação são: educação e e-commerce com 24%; saúde, software e logística com 12% e, vendas e agronegócios com 8 % de participação cada.

Com base na escala de trajetória de criação e desenvolvimento de uma *startup* (BLANK, 2021; RIES, 2012), 43,8% se encontram na fase de validação; 22,9% estão na fase de tração; 18,8% na fase de operação; 10,4% na fase de ideação e 4,1% na fase de escala. O levantamento mostra que mais de 60% das *startups* amazonenses se encontram nas etapas de validação e operação, consideradas vitais por abrangerem aspectos importantes para o desenvolvimento da empresa (BLANK e DORF, 2018).

As perguntas feitas aos entrevistados foram construídas a partir de informações de conhecimento desses estudos e apontaram algumas das dificuldades na criação e desenvolvimento de *startups*. O referencial teórico é analisado paralelamente à pesquisa, fundamentando os critérios e identificando quais perguntas devem ser feitas ao empreendedor.

4.2 Resultados da Pesquisa

Após a realização de todos os passos descritos por Falqueto, Holffmann e Farias (2018), e tendo o ponto de saturação sido alcançado na 12ª entrevista para ambas as categorias de acordo com Fontanella *et al.* (2011), foram realizadas mais duas para acrescentar maior segurança aos dados obtidos conforme recomendado por Thirty-Cherques (2009).

Com o objetivo de captar uma maior variedade de dados, todas as *startups* entrevistadas possuem produtos e modelos de negócios distintos, não sendo concorrentes umas com as outras, alcançando-se assim uma maior visão do ecossistema local. Uma descrição dos entrevistados é apresentada no Quadro 02.

Quadro 02 – Descrição dos entrevistados

Entrevistado	Segmento de mercado	Descrição	Produto ou serviço	Etapa de desenvolvimento	Status atual
1	Software	Serviço de organização de eventos de casamento	Serviço	Validação	Encerrada
2	Vendas	Venda de pacotes de turismo de aventura	Serviço	Operação	Encerrada
3	Games	Jogos de ação e aventura para computador e consoles	Produto	Operação	Em atividade
4	Software	Sistema para detecção de adulteração de imagens	Produto	Operação	Encerrada
5	E-commerce	Marketplace de produtos de supermercado	Produto	Tração	Em atividade
6	Aceleradora	Aceleradora de <i>startups</i>	Serviço	Operação	Em atividade
7	Educação	Serviço de internet para escolas em área rural	Serviço	Operação	Em atividade
8	Saúde	Aplicativo localizador de medicamentos	Produto	Validação	Encerrada
9	Incubadora	Incubadora de <i>startups</i>	Serviço	Operação	Em atividade
10	Agronegócio	Marketplace de produtos agrícolas	Produto	Tração	Em atividade
11	Logística	Serviço de <i>delivery</i> de produtos	Serviço	Operação	Encerrada
12	Games	Jogos educativos para crianças	Produto	Operação	Encerrada
13	E-commerce	Marketplace de moda e acessórios	Produto	Validação	Suspensa
14	Software	Sistema de <i>cashback</i>	Produto	Operação	Em atividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os quatorze entrevistados, seis permanecem em atividade, sete encontram-se encerradas e uma em estado suspenso. O mesmo quadro apresenta seis organizações na área de serviço, incluímos nesse total, uma aceleradora e uma incubadora. As demais, caracterizam-se por definir um entrega de produto ao mercado, envolvendo em sua maioria, segmentação por games, e-commerce e software. Contudo, distingue-se outros segmentos com agronegócio, saúde, educação e logística.

Nesse aspecto, Bortolini *et al.* (2021) procuram esclarecer esse discernimento competente ao segmento de mercado e produto ou serviço idealizado, como uma demonstração

ao objetivo para com a definição e viabilização de um negócio. Contudo, o número de organizações encerradas deixa claro, conforme Blank e Dorf (2018), a complexidade de uma organização inovadora, como as *startups*, como um modelo de negócio praticável.

Outro aspecto observado na descrição desses empreendimentos – composto em sua maioria empreendedores entre 20 e 35 anos –, foi constatado ao relatarmos o número de sócios presentes em uma *startup*, onde todas as empresas entrevistadas tinham em média 3 sócios, não resultando um problema direto ao seu desenvolvimento. Tal constatação vem em sentido contrário ao relatado por Arruda et al. (2014) como um ponto a influenciar a mortalidade de *startup* em função da quantidade de sócios envolvidos.

Mas significativo, foi possível identificar *startups* em uma grande variedade de mercados, com modelos de negócios inovadores, disruptivos e altamente escaláveis, com fundadores jovens e recém-formados no ensino superior em um paralelo com os estudos realizados pela AB*startups* (2020).

4.3 Desenvolvimento da Startup

Comparado com o estudo feito a nível nacional de Arruda et al. (2014), onde aponta que 50% das *startups* morrem com menos de 4 anos, a média da mortalidade das empresas entrevistadas foi de 3,8 anos, colocando o Amazonas na média nacional no quesito de *startups* descontinuadas.

Para os entrevistados, o ecossistema de inovação local – *Jaraqui Valley* – apresentou um papel fundamental na criação de suas empresas, pois 90% destes tiveram um primeiro contato com a cultura empreendedora e começaram suas empresas em eventos realizados na cidade de Manaus, como por exemplo a *Startup Weekend*, onde os participantes vivenciam toda a etapa da criação de uma *startup* em um final de semana, como cita o Entrevistado 8:

O *startup weekend* foi mega importante para o meu começo, antes dele eu só tinha uma ideia rabiscada num bloco de papel e o desenho de algumas telas para o aplicativo. Lá que eu aprendi realmente o que é uma *startup* e como dá os primeiros passos.

Outro ponto salientado pelas entrevistas são as reuniões mensais abertas à comunidade como os *Meetups Jaraqui Valley* e feiras de divulgação foram essenciais para a criação de contatos (*networking*) entre os empresários e para a inserção de novos membros. Nesse caso, a própria terminologia – *Meets Jaraqui Valley* – é expressão do ecossistema de desenvolvimento empreendedor, como explica Ziakis, Vlachopoulou e Petridis (2022).

Programas de mentoria, pré-aceleração e aceleração como o Flash Sebrae, também foram importantes para uma capacitação teórica dos empreendedores. Del Sarto, Isabelle e Di Minin (2020) já declaravam o necessário processo de aceleração ligada a instituições capazes de promover o modelo de negócio e a maturação da empresa. Portanto, um estágio de preparação envolvendo mercado, mentorias, com alicerce contábil e jurídico, propenso à formação do *networking*. Tais movimentos em rede caracterizam um ecossistema como defende Morais e Bacic (2019), ao explicar que todos os atores precisam interagir para que a economia como um todo possa se desenvolver.

4.4 Barreiras às Operações

Quando perguntados sobre as barreiras ao desenvolvimento de seus empreendimentos ou pelas razões que os levaram a serem encerrados, foi possível identificar 3 grandes obstáculos por meio do método de saturação proposto por Fontanella *et al.* (2011): a falta de conhecimento especializado, em especial da área de marketing e vendas; falta de conhecimento administrativo, e falta de mentalidade empreendedora nos profissionais de formação técnica.

A) A Falta de Conhecimento Especializado.

Por se tratarem em sua grande maioria por jovens recém-formados no ensino superior, muitos empreendedores relataram a falta de conhecimentos administrativos como uma barreira ao crescimento de suas empresas. A falta de experiência em gestão resultou em tomadas de decisão equivocadas, uma má gestão financeira e, principalmente, falta de conhecimento em técnicas de marketing e vendas.

Um ponto muito recorrente nas entrevistas foi como os jovens empreendedores não sabiam “vender” o seu produto ou serviço, o que retrata uma mentalidade muito mais movida à produção do que ao planejamento, divulgação e captação de novos clientes. Em muitas ocasiões as *startups* tinham um plano de negócio, tinham um MVP, porém não sabiam como alcançar o seu público alvo e, nos casos de empresas um pouco mais desenvolvidas, não conseguiam escalar e atrair novos públicos, conforme comenta o Entrevistado 2 e 4:

Eu sofri muito com a falta de foco em sustentabilidade econômica no começo, não percebi que ela é de extrema importância para o desenvolvimento a longo prazo. Só ficava pensando em como melhorar os nossos serviços e tive muito excesso da mentalidade de produtor e pouca mentalidade de vendedor [...].

No começo eu não sabia nada sobre vendas, ficava nervoso só de pensar que teria que conversar com um desconhecido e apresentar o nosso projeto. Acho que isso é um ponto que falta muito na nossa educação, não somos ensinados a falar em público e muito menos a vender alguma coisa [...]

Esses relatos podem ser alinhados com as condições especificadas dentro das restrições cognitivo-psicológicas, elencadas por Khanin *et al.* (2022), envolvendo crescimento e bem-estar, afetando sua perseverança ao lidar com habilidade ou capacidade gerenciais insuficientes. Acrescenta-se a essa constatação inicial, o fator econômico-operacional e sua relação com a magnitude, ou seja, o número insuficiente de especialistas levando a deficiência em áreas chaves.

B) Falta de Conhecimento Administrativo (funcionamento de uma empresa).

Outra barreira identificada na pesquisa, foi a falta de experiência prática dos empreendedores. Eles relataram que o ecossistema provê muitos eventos, palestras e cursos teóricos que os ajudam a conceituar e planejar suas *startups*, porém não os ajudam na vivência real do mercado, a famosa “mão na massa”, o que acaba por deixá-los perdidos no momento de realmente colocar a empresa para funcionar, como cita o Entrevistado 12 e 14:

Estamos sofrendo com a falta de cursos mais práticos, que ensinem abordem temas do dia a dia de uma *startup*, como por exemplo, curso de copywrite, marketing digital, SEO, gestão de tráfego e que nos ensine a como chegar melhor no nosso cliente. A forma atual está muito teórica.

O mundo real é muito diferente daquele falado nos eventos, palestras e cursos. Toda essa carga teórica ajuda bastante no começo, quando a ideia do projeto ainda está abstrata, depois sinto muito a falta de um acompanhamento ou uma orientação na hora de botar a mão na massa.

Khanin *et al.* (2022) também frisa ao impacto provocado por essa barreira, o número insuficiente de especialistas na organização e, nesse caso, no sentido de apoio a distintas áreas operacionais no tocante ao funcionamento de um empreendimento, refletindo o conceito da barreira econômico-operacional e oportunidade de realização sobre o aspecto magnitude. Nesse sentido, o ecossistema empreendedor (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017) descreve uma força na formação de empresas (governo) como fonte propulsora regional e novos empreendimentos, mas apresenta uma fragilidade entre teoria e prática no ensino (universidade) sobre a operacionalização de uma organização *startup*.

Para Kwapisz (2019) o entendimento do ambiente de operacionalização do empreendimento, também perpassa pela compreensão das políticas governamentais, sistemas burocráticos e regulatórios os quais interferem na operacionalização. Portanto, existe uma necessária exploração e avaliação do ambiente na relação com a oportunidade de negócio (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; SHANE; LOCKE; COLLINS, 2003).

C) Falta de Mentalidade Empreendedora

A terceira barreira mais comentada pelos entrevistados foi a falta de mentalidade empreendedora nos profissionais de formação mais técnica, como programadores e *designers*, o que acaba por gerar uma escassez de mão de obra qualificada interessada em se envolver com os riscos iminentes de uma *startup*, como apresentado por Blank e Dorf (2018). Novamente o fator cognitivo-psicológico se apresenta nas narrativas dos entrevistados, numa relação com a oportunidade de identificação, no tocante ao estilo de vida – empreendedor.

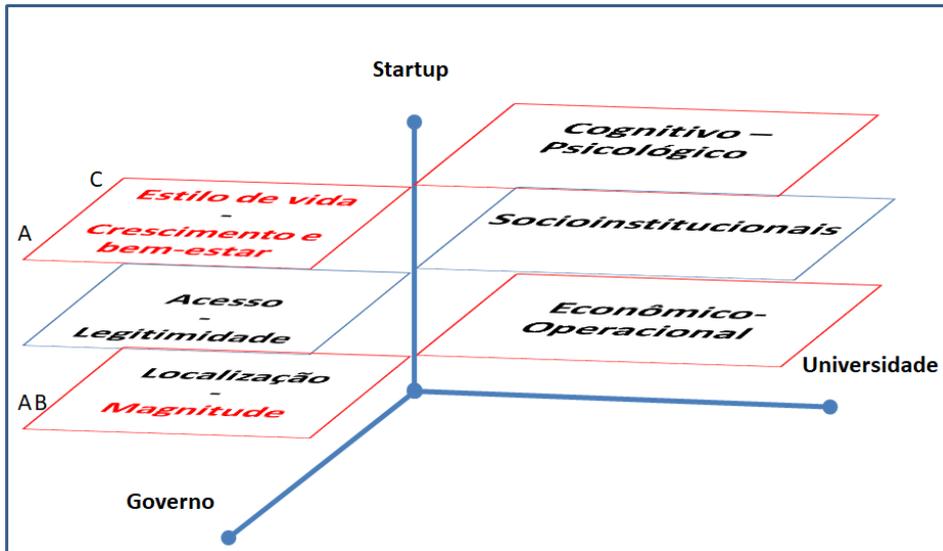
Os relatos sobre esse problema, tomam por referência o alto número de institutos e fundações de pesquisa e tecnologia presentes na Zona Franca de Manaus (Polo Industrial), que captam o profissional ainda na faculdade ou logo após seu momento de conclusão da graduação com salários e benefícios atrativos, o que os fazem desistir de qualquer iniciativa empreendedora a curto e médio prazo, conforme comentado pelo Entrevistado 1 e 12:

O amazonense ainda sofre um pouco do medo de se arriscar a empreender, o que já não acontece tanto lá fora, talvez seja por conta da presença do distrito e da falsa segurança de garantia de emprego que ele transmite. Mas um grande problema tem sido os institutos de pesquisa e tecnologia, eles estão pegando o cara ainda na faculdade e oferecendo R\$2.000,00 de bolsa de estágio e depois recém-formado vai pra R\$4.500,00, quem é que com 22 ou 23 anos quer empreender assim?

Às vezes acho que é cultural, o brasileiro não é estimulado a empreender, sempre desde criança nos é falado para estudar para conseguir um bom emprego ou passar num concurso público, nunca nos é falado em ter um negócio próprio. Em muitos casos é até o contrário, nos desestimulam a empreender e falam que o mais importante é ter estabilidade e segurança.

Khanin *et al.* (2022) explica a mentalidade empreendedora (fator cognitivo-psicológico) como um estilo de vida, nesse caso, sendo sobrepujado pelo medo em relação a um empreendimento de auto risco, como a *startup*, comparativamente à demanda laboral de mercado por um perfil de profissional mais técnico mediado e assegurados por contratos na área tecnológica. Mediante uma representação gráfica (Figura 2), procura-se apresentar o resultado obtido sob o ponto de vista dos entrevistados, suas categorias indutivas (A, B C) e as dedutivas com ênfase dada às barreiras enfrentadas com base na compreensão de Khanin *et al.* (2022).

Figura 2 - Barreiras baseadas em Khanin *et al.* (2022) às *statups* no ecossistema *Jaraqui Valley*.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Para demonstrar de forma mais visual os dados que foram analisados nas entrevistas, uma matriz SWOT, utilizando os quadrantes *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), foi elaborada visando refletir a atual situação do ecossistema de *startup* amazonense (Tabela 03).

Quadro 03 – Matriz SWOT

<p>S (Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presença de incubadoras e aceleradoras para com criação e desenvolvimento de <i>startups</i> no ecossistema local. 	<p>W (Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuga de cérebros. • Falta de mentalidade empreendedora em profissionais técnicos
<p>O (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de eventos de empreendedorismo e inovação. • Maior visibilidade da Amazônia como uma marca e como sinônimo de sustentabilidade • Ecossistema ainda em crescimento, com espaço para novos entrantes. 	<p>T (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca oferta de cursos e treinamentos práticos. • Cultura enraizada (direcionada) ao Polo Industrial de Manaus (PIM).

Fonte: Elaborado pelo autor

As forças integrantes ao ecossistema, se refletem na favorável capacidade das *startups* serem assessoradas por serviços notadamente referenciados por incubadoras, como um instrumento de políticas públicas dentro do processo de inovação da tríplice hélice (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017; BENCKE *et al.*, 2018). Associado à previsibilidade de eventos envolvendo o empreendedorismo e, por consequência, a atratividade proporcionada pelo termo Amazônia, configuram-se elementos de visibilidade aos produtos e serviços gerados pelo

ecossistema. O elemento concorrente a este espaço inovador, é dado pela universidade – entenda, educação. E envolve uma mentalidade empreendedora, portanto, um processo impulsionado pela contribuição social, cultural e econômica por meio do conhecimento e da tecnologia (COLOMBELLI *et al.*, 2022), mas identificado como um ponto fraco no sistema, pressionado pela necessidade de uma educação ou atividade empreendedoras, capaz de rivalizar à cultura para operações e gestão no Polo Industrial de Manaus (PIM).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo realizado com *startups*, profissionais de aceleradoras e incubadoras na cidade de Manaus/AM, foi identificar as principais barreiras ao desenvolvimento de *startups* residentes no estado, por meio de uma pesquisa qualitativa, adotando técnica de coleta de dados por entrevista semiestruturada. As impressões e interpretações iniciais demonstram que as *startups* envolvem um campo de inovação e estão sempre sujeitas a grandes riscos. Por se tratar de um modelo de negócios relativamente novo em nosso ecossistema, novas barreiras se fazem presentes, o que torna os planos de ação utilizados por empresas tradicionais pouco eficientes.

Os resultados alcançados demonstram que a cidade de Manaus possui o maior polo empreendedor de *startups* e continua em ascensão, composto em sua maioria por jovens empresários com idade entre os 20 e os 35 anos, com empresas atuantes em diversos mercados e em sua maior parte em estágios de validação de protótipo e em operação. Foi possível identificar oportunidades, como a grande quantidade de eventos de inovação e empreendedorismo, que se tornaram a porta de entrada para muitos jovens estudantes e aspirantes a empresários que buscam um contato inicial com o ambiente de *startups*, o que viabiliza a criação de novas *startups* e a entrada de novos *players* no mercado local.

As barreiras começam a surgir quando a empresa passa do estágio de ideia e entra no estágio de validação, onde precisa construir um protótipo (MVP) e testá-lo com seus clientes. Destaca-se a falta de profissionais qualificados interessados em empreender, por conta da falta de uma mentalidade empreendedora e da agressiva abordagem na captação e recrutamento realizado por empresas e institutos de tecnologias, retirando-se assim, o desejo de empreender a curto e médio prazo destes profissionais. Outra barreira identificada foi a falta de capacitação prática envolvendo administração e de conhecimento especializado, com uma grande ênfase em marketing e vendas.

Muitas das *startups* que conseguiram crescer para a etapa de operação ficam estagnadas, pois não sabem como aumentar sua base de clientes ou estão fazendo uma abordagem equivocada, o que causa gastos de tempo e do pouco capital que possuem ou estão tendo uma fraca gestão de recursos e pessoal. Muitos empreendedores relataram a escassez de cursos como: capacitação jurídica; vendas; capacitação contábil; marketing digital e SEO (ferramenta de buscas do Google e Facebook), como uma barreira ao seu desenvolvimento. Alegam que com esses conhecimentos, poderiam escalar e administrar suas empresas com mais eficiência, segurança e possibilidade de crescimento.

A principal contribuição deste estudo está circunscrita ao ecossistema de empreendedorismo e inovação de Manaus – *Jaraqui Valley* – demonstrando as barreiras presentes ao crescimento de novas *startups* e suas principais causas, e melhor compreendida em sua substância metodológica na produção de categorias indutivas e dedutivas por um modelo teórico com base em Etzkowitz e Zhou (2017) e Khanin *et al.* (2022).

O contexto da pesquisa também demonstra a necessidade de métricas para avaliar a importância do marketing digital e do processo de comercialização do serviço ou produto junto às *startups*. Novas oportunidades para pesquisas futuras podem provir dos seguintes questionamentos: (i) como o marketing digital colabora para o crescimento de uma *startup*? (ii) como está sendo realizado o processo de captação e fidelização de clientes pelas *startups*? Como oportunidades de pesquisa futura, sugere-se aumentar e diversificar a amostra, abordando um maior número de *startups*, e entrevistar profissionais de empresas de consultorias e agências de fomento para assim conseguir quantificar em qual barreiras as *startups* estão tendo maior dificuldade e apresentar soluções.

Em relação às limitações encontradas, por causa de conflito de horário e indisposição espacial, algumas coletas de dados não puderam ser realizadas como entrevistas presenciais ou on-line, necessitando do envio das perguntas em no formato de formulário eletrônico a serem preenchidos pelos entrevistados.

Pelos resultados obtidos por essa pesquisa, conclui-se que o ecossistema do estado do Amazonas estimula a criação de novas *startups* e a criação de uma rede de contatos entre os empreendedores (*networking*) o que se torna benéfico para novas empresas na etapa ideação. Porém, apresenta problemas quanto ao acompanhamento no desenvolvimento das *startups* nas etapas superiores como validação e operação, nas quais se concentram a grande maioria das empresas encerradas no estado.

REFERÊNCIAS

ABStartups - Associação Brasileira de Startups, **Mapeamentos de Comunidades / Norte**, 2020. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>>. Acesso em 06 de fev. de 2022.

ARRUDA, C. et al. **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups**: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Nova Lima: FDC Núcleo de Inovação, 2013.

ARRUDA, Carlos et al. Causas da mortalidade de *startups* brasileiras. **Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral**, p. 33, 2014.

BARBA-SÁNCHEZ, V.; ATIENZA-SAHUQUILLO, C. Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. **Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa**, v.18, n. 2, p. 132-138, 2012.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. Cengage Learning, 2007.

BENCKE, F. F.; DORION, E. C. H.; OLEA, P. M.; PRODANOV, C. C.; LAZZAROTTI, F.; ROLDAN, L. B. A Tríplice Hélice e a construção de ambientes de inovação: O caso da Incubadora Tecnológica de Luzerna/SC. **Desenvolvimento em Questão**, v.16, n. 43, p. 609-639, 2018.

BERGAMASCO, D. **Da ideia ao bilhão**: Estratégias conflitos e aprendizados das primeiras start-ups unicórnios do Brasil. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2020.

BLANK, S. **Do sonho a realização em 4 passos**: estratégias para a criação de empresas de sucesso. Alta Books, 2021.

BORTOLINI, R.F.; CORTIMIGLIA, M. N.; DANILEVICZ, A. D. M. F.; GHEZZI, A. Lean Startup: a comprehensive historical review. **Management Decision**, v. 59, n. 8, p. 1765-1783, 2021.

- BRESSER, D. **Como o Jaraqui Valley, comunidade de startups de Manaus, está mudando o empreendedorismo amazônico.** GQ.GLOBO, 2021. <https://gq.globo.com/Lifestyle/Poder/noticia/2021/09/como-o-jaraqui-valley-comunidade-de-startups-de-manaus-esta-mudando-o-empreendedorismo-amazonico.html>.
- COLOMBELLI, A.; LOCCISANO, S.; PANELLI, A.; PENNISI, O. A. M.; SERRAINO, F. Entrepreneurship Education: The Effects of Challenge-Based Learning on the Entrepreneurial Mindset of University Students. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, p. 10, 2022.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.
- DE CARVALHO, A. C. M.; DE SOUZA, B. A. A.; REZENDE, F. S.; DE SOUZA, M. C. (2018). Perfil dos empreendedores de startup de um programa de aceleração do estado de Minas Gerais. **Desafio Online**, v. 6, n. 3, 2018.
- DE NORONHA, M. S. E. S.; BENTO, L. F.; RUFINO, J. P. F.; ROCHA, T. V. Research Overview about Competencies of Startups. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v.7, n. 2, p. 1, 2022.
- DEL SARTO, N.; ISABELLE, D. A.; DI MININ, A. The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian startups. **Technovation**, v. 90-91, 102102, 2020.
- DORF, B.; BLANK, S. **Startup: Manual do Empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa.** Alta Books Editora, 2018.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109–123, 2000.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. (2017). **The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship.** Routledge, 2017.
- FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de uma experiência de aplicação em um estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.
- FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE, T. D. A. N.; VARGAS, K. D. F. S.; MACHADO, E. C.; DE MOURA, G. L. **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento.** **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 56-71, 2017.
- FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro**, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.
- GARRETT, Filipe. **O que é startup? Entenda o significado e como funcionam essas empresas.** TechTudo, 2020. <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/04/o-que-e-startup-entenda-o-significado-e-como-funcionam-essas-empresas.ghtml>
- GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Exame. PME, 2016. <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>.
- GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research.** Reprinted. Aldine de Gruyter, 2003.
- KASYCH, A.; AMELYANIUK, A. The Nature of Startup Development: Concepts, Theories, Trends, Conditions. **Littera Scripta**, v. 13, p. 167-187, 2020.
- KHANIN, D.; ROSENFELD, R.; MAHTO, R. V.; SINGHAL, C. Barriers to entrepreneurship: opportunity recognition vs. opportunity pursuit. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 4, p. 1147-1167, 2022.

- KWAPISZ, A. Do government and legal barriers impede entrepreneurship in the US? An exploratory study of perceived vs. actual barriers. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 11, p. e00114, 2019.
- LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. Triple Helix of innovation: introduction. **Science and Public Policy**, v. 25, n. 6, p. 358-364, 1998.
- MELO, A. D. O.; TAVARES, M. V. B.; FELIX, B. D. S.; DOS SANTOS, A. C. B. identidade da geração z na gestão de *startups*. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard business review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.
- MORAIS, L. P.; BACIC, M. J. **A importância do ecossistema empreendedor para a Economia Social e Solidária (ESS): avanços, retrocessos e desafios atuais no Brasil**, 2019
- NOVOTNY, A.; RASMUSSEN, E.; CLAUSEN, T. H. Clausen; WIKLUND, J. **Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems**. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing, 2020.
- PEREIRA, F. C. M.; DE SOUSA, S. R. Resultados do programa de aceleração de *startups* SEED junto ao ecossistema de empreendedorismo e inovação de Belo horizonte. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 8, n. 3, p. 412-437, 2020.
- POMEROL, J. C. Business uncertainty, corporate decision and startups. **Journal of Decision Systems**, v. 27(sup1), p. 32-37, 2018.
- Radojevich-Kelley, N.; HOFFMAN, D. L. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v.8, n. 2, p. 54-70, 2012.
- RANGA, M.; ETZKOWITZ, H. Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. **Industry & Higher Education**, v. 27, n. 3, p. 237-262, 2013.
- RIES, E. **A startup enxuta**. Lua de Papel, 2012.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human resource management review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.
- SILVA, E.; KRAKAUER, P.; CODA, R. Empresas *startups*: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 1, p. 81-103, 2020.
- SMITH, D. J.; ZHANG, M. Introduction: The evolution of the incubator concept. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 13, n. 4, p. 227-234, 2012.
- SPIGEL, B. The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 1, p. 49-72, 2017.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre, Artmed, 2008.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WELTER, C.; SCRIMPSHIRE, A.; TOLONEN, D.; OBRIMAH, E. (2021). The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both? **New England Journal of Entrepreneurship**, 2021.

ZIAKIS, C.; VLACHOPOULOU, M.; PETRIDIS, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 1, p. 35, 2022.