

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Guilherme Hernandes Garcia Sanchez**

**AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DE *STARTUPS* EM  
PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO: ESTUDO DO PROGRAMA *STARTUP-SP* EM  
BARRETOS-SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral  
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil  
2021

## FICHA CATALOGRÁFICA

S193a Sanchez, Guilherme Hernandes Garcia

Avaliação do grau de maturidade de startups em programas de aceleração: estudo do programa Startup-SP em Barretos-SP/Guilherme Hernanez Garcia Sanchez. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2021. 84f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Carlos Magno de Oliveira Valente

1. Startups. 2. Aceleração de startups. 3. Maturidade de startups. 4. Framework de avaliação de startups. I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SANCHEZ, Guilherme Hernandes Garcia. Avaliação da evolução do grau de maturidade de *startups* em programas de aceleração: estudo do programa *Startup-SP* em Barretos-SP. 84f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

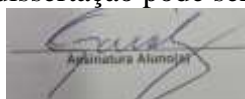
## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Guilherme Hernandes Garcia Sanchez

TÍTULO DO TRABALHO: Avaliação da evolução do grau de maturidade de *startups* em programas de aceleração: estudo do programa *Startup-SP* em Barretos-SP

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2021

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



---

**Guilherme Hernandes Garcia Sanchez**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email do autor: [guilherme.hsanchez@gmail.com](mailto:guilherme.hsanchez@gmail.com)

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara - UNIARA - para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: GUILHERME HERNANDES GARCIA SANCHEZ

TÍTULO DO TRABALHO:

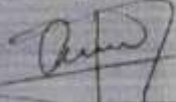
"AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DE STARTUPS EM PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO: ESTUDO DO PROGRAMA STARTUP-SP EM BARRETOS-SP."

Assinatura do(a) Examinador(a)

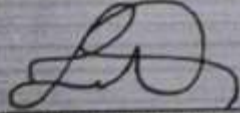
Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Creusa Sayuri T. Amaral (orientador(a))  
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X) Aprovado ( ) Reprovado

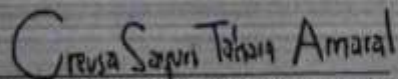
  
Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva  
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X) Aprovado ( ) Reprovado

  
Prof(a). Dr(a). Luciane Meneguim Ortega Vidal  
Universidade de São Paulo - USP

(X) Aprovado ( ) Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 13/02/2022

  
Prof(a). Dr(a). Creusa Sayuri Tahara Amaral (orientador(a))

Aos meus pais, Paulo Sérgio e  
Ângela, que acreditam na realização  
de todos os meus sonhos

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Paulo Sérgio e Ângela, por terem acreditado que seria possível realizar todos os meus sonhos que com eles compartilhei até aqui. Sempre acreditaram e apostaram no meu crescimento, o qual dedico exclusivamente a eles.

Agradeço aos meus professores e mentores que caminharam comigo nesta jornada de crescimento e aprendizado, principalmente à minha orientadora. Profa. Dra. Sayuri, que comigo compartilhou conhecimento e valorosos *insights* para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos SEBRAE São Paulo, especialmente aos amigos do Escritório Regional de Barretos, pela confiança e apoio para a realização de três incríveis ciclos de aceleração de *startups* no ecossistema da região de Barretos, foco do estudo deste trabalho.

Ao Hospital de Amor de Barretos e Harena Inovação, pela parceria para a realização de um ciclo de aceleração de *startups* da área da saúde em parceria com o SEBRAE São Paulo, também foco deste estudo.

## RESUMO

É possível observar um crescimento exponencial do número de *startups* e novos negócios inovadores no Brasil e no mundo. Uma *startup* é uma instituição desenvolvida para criar produtos ou serviços em cenários de incerteza, tendo a inovação como o centro de suas atividades. Uma das formas efetivas de auxiliar as *startups* a passarem pelo estágio conhecido como “Vale da Morte” é o processo de aceleração, entendido como um programa que fornece orientação, oportunidades de *networking* e acesso de serviço ao financiamento para o reforço de negócios às *startups*. O objetivo deste trabalho é avaliar a evolução de *startups early stage* em programas de aceleração na região de Barretos, utilizando o Modelo ES2G, um *framework* de interações e gatilhos desenvolvido pelo autor para acompanhamento de *startups* em programas de aceleração. O Modelo ES2G é um método que permite o acompanhamento da evolução de *startups early stage* em programas de aceleração, com a identificação da sua contribuição para o aumento de maturidade das *startups*. Este trabalho é um estudo de caso, de natureza qualitativa e exploratória. Utiliza como fontes de dados a literatura acadêmica e um estudo de caso de aplicação do *framework*, o 3º ciclo do Programa *Startup-SP* na região de Barretos-SP, com 12 *startups* digitais em processo de aceleração. A avaliação e o acompanhamento do desenvolvimento do grupo de *startups* consideraram o grau de evolução nos quesitos Potencial do Time e *Founders*, Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial de Acesso a Mercado, Recursos e Capital Disponível, Presença e Relacionamento com Ecossistema, e Qualidade de Gestão e *Compliance*. Durante 13 semanas, as *startups* foram submetidas ao processo de aceleração com o Modelo ES2G. Foi possível observar a evolução no desenvolvimento das *startups*. O *framework* mais contribuiu com as *startups* classificadas como “Sem Faturamento”, representando um aumento médio do grau de maturidade deste grupo de 37,70%. Em contrapartida, o Modelo ES2G menos contribuiu com o grupo “Com Faturamento”, tendo uma contribuição média no grau de maturidade de 21,10%. Assim, o Modelo ES2G atendeu às necessidades no programa de aceleração alvo do estudo deste trabalho, abrindo caminho para novos estudos de inovação e desenvolvimento de *startups* no Brasil.

**Palavras-chave:** *Startups*. Aceleração de *startups*. Maturidade de *startups*. *Framework* de avaliação de *startups*

## ABSTRACT

*It is possible to observe an exponential growth in the number of startups and new innovative businesses in Brazil and worldwide. A startup is an institution designed to create products or services in uncertain scenarios, with innovation at the center of its activities. One of the effective ways to help startups go through the stage known as “Valley of Death” is the acceleration process, understood as a program that provides guidance, networking opportunities, and service access to funding to strengthen startups' businesses. The objective of this work is to evaluate the evolution of early stage startups in acceleration programs in the Barretos region, using the ES2G Model, an interaction and triggers framework developed by the author for monitoring startups in acceleration programs. The ES2G Model is a method that allows monitoring the evolution of early stage startups in acceleration programs, identifying their contribution to increasing startup maturity. This work is a case study, of a qualitative and exploratory nature. It uses academic literature and a case study of the application of the framework as data sources, the 3rd cycle of the Startup-SP Program in the region of Barretos-SP, with 12 digital startups in the process of acceleration. The evaluation and monitoring of the development of the group of startups considered the degree of evolution in the items Potential of the Team and Founders, Strategy and Product Development, Potential for Market Access, Resources and Available Capital, Presence and Relationship with the Ecosystem, and Quality of Management and Compliance. During 13 weeks, startups underwent the acceleration process with the ES2G Model. It was possible to observe the evolution in the development of startups. The framework contributes the most to startups classified as "No Revenues", representing an average increase in the maturity level of this group of 37.70%. On the other hand, the ES2G Model contributes less to the “With Revenues” group, having an average contribution to the maturity level of 21.10%. Thus, the ES2G Model met the needs of the acceleration program targeted by the study of this work, opening the way for new studies of innovation and development of startups in Brazil.*

**Key-words:** *Startups. Startups acceleration program. Startups maturity. Startup evaluation framework.*

## Lista de figuras

FIGURA 1 – O PROCESSO DO CUSTOMER DEVELOPMENT .....	21
FIGURA 2 – O PROCESSO LEAN <i>STARTUP</i> .....	23
FIGURA 3 – O PROCESSO <i>STARTUP</i> COMMONS .....	24
FIGURA 4 – ESTADO SEDE DAS ACELERADORAS DE <i>STARTUPS</i> NO BRASIL .....	27
FIGURA 5 – ESTRUTURA DO PROGRAMA <i>STARTUP</i> -SP 2020.2 .....	34
FIGURA 6 – PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS EMPREGADOS NA PESQUISA .....	39
FIGURA 7 – APRESENTAÇÃO DO MODELO ES2G .....	42
FIGURA 8 – COMPARATIVO DO GRAU DE MATURIDADE EM T0 E T1 .....	48
FIGURA 9 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR <i>STARTUP</i> .....	49
FIGURA 10 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 01.....	50
FIGURA 11 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 02.....	50
FIGURA 12 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 03.....	51
FIGURA 13 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 04.....	52
FIGURA 14 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 05.....	52
FIGURA 15 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 06.....	53
FIGURA 16 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 07.....	53
FIGURA 17 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 08.....	54
FIGURA 18 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 09.....	54
FIGURA 19 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 10.....	55
FIGURA 20 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 11.....	55
FIGURA 21 – EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR CRITÉRIO – <i>STARTUP</i> 12.....	56
FIGURA 22 – COMPARATIVO DA EVOLUÇÃO DE CADA <i>STARTUP</i> AO LONGO DO PROGRAMA .....	56
FIGURA 23 – COMPARATIVO DA EVOLUÇÃO DE CADA <i>STARTUP</i> EM CADA CRITÉRIO DO MODELO ES2G .....	59
FIGURA 24 – EVOLUÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> QUANTO AOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO .....	62
FIGURA 25 – COMPARATIVO DA EVOLUÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> NOS DIAGNÓSTICO T0 E T1 .....	62



## Lista de Quadros

QUADRO 1 – AS ATIVIDADES DE CADA ETAPA DO CUSTOMER DEVELOPMENT .....	22
QUADRO 2 – AS ETAPAS DO <i>STARTUP COMMONS</i> .....	25
QUADRO 3 – DIFERENÇA ENTRE ACELERADORAS, INVESTIDORES E INCUBADORAS .....	26
QUADRO 4 – LEAN ANALYTCS E MÉTRICAS PARA <i>STARTUPS</i> .....	30
QUADRO 5 – HISTÓRICO DO PROGRAMA <i>STARTUP-SP</i> .....	32
QUADRO 6 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO PARA O PROGRAMA <i>STARTUP-SP</i> .....	33
QUADRO 7 – ESTRUTURA DO PROGRAMA <i>STARTUP-SP</i> .....	36
QUADRO 8 – CARACTERIZAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> DA EDIÇÃO DO <i>STARTUP-SP 2020.2</i> EM BARRETOS- SP .....	41
QUADRO 9 – CRITÉRIOS E GATILHOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO ES2G .....	43
QUADRO 10 – ROTEIRO DE ATIVIDADES SUGERIDAS PARA MENTORIA.....	45
QUADRO 11 – CRITÉRIOS CRÍTICOS MAPEADOS PARA CADA <i>STARTUP</i> .....	49
QUADRO 12 – CRITÉRIOS COM EVOLUÇÃO ACENTUADA PARA CADA <i>STARTUP</i> .....	57

## Lista de Tabelas

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE POR <i>STARTUP</i> .....	47
TABELA 2 - EVOLUÇÃO DE CADA <i>STARTUP</i> NOS CRITÉRIOS DO MODELO ES2G .....	58
TABELA 3 - EVOLUÇÃO MÉDIA DAS <i>STARTUPS</i> NOS CRITÉRIOS DO MODELO ES2G .....	58
TABELA 4 - EVOLUÇÃO MÉDIA DAS <i>STARTUPS</i> NO ESTÁGIO SEM MVP / SEM FATURAMENTO .....	60
TABELA 5 - EVOLUÇÃO MÉDIA DAS <i>STARTUPS</i> NO ESTÁGIO MVP EM VALIDAÇÃO / SEM FATURAMENTO .....	60
TABELA 6 - EVOLUÇÃO MÉDIA DAS <i>STARTUPS</i> NO ESTÁGIO SEM MVP / COM FATURAMENTO.....	61
TABELA 7 - EVOLUÇÃO MÉDIA DAS <i>STARTUPS</i> NO ESTÁGIO PRODUTO LANÇADO / COM FATURAMENTO .....	61

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

*ABSTARTUPS* – Associação Brasileira de *Startups*

ABRAII – Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

*API* – *Application Programming Interface*

CAC – Custo de Aquisição de Clientes

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

EAD – Ensino à distância

*ES2G* – *Early Stage To Growth*

*MVP* – *Minimum Viable Product*

*ROI* – *Return Over Investment*

*WOM* – *Word of Mouth Coefficient*

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA .....	13
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 MÉTODO DE PESQUISA .....	18
1.6 ESTRUTURA .....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1 CONCEITUAÇÃO DE <i>STARTUPS</i> .....	19
2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS NO DESENVOLVIMENTO DE <i>STARTUPS</i> .....	21
2.2.1 <i>Customer Development</i> .....	21
2.2.2 <i>Lean Startup</i> .....	23
2.2.3 <i>Startup Commons</i> .....	24
2.3 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE <i>STARTUPS</i> .....	25
2.4 <i>LEAN ANALYTICS</i> E AVALIAÇÃO DE <i>STARTUPS</i> .....	29
<b>3 O PROGRAMA <i>STARTUP-SP</i> .....</b>	<b>31</b>
3.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA .....	31
3.2 ESTRUTURA DO <i>BATCH 2020.2</i> .....	33
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	37
4.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS UTILIZADAS NO ESTUDO.....	39
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> .....	41
<b>5 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> .....</b>	<b>42</b>
5.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO .....	42
5.1.1. <i>Mentoria de Diagnóstico T0</i> .....	43
5.1.2. <i>Mentoria de evolução com Trainer dedicado no plano do roteiro de mentoria</i> .....	44
5.1.3 <i>Mentoria de conexão com profissionais externos a partir dos gaps do diagnóstico</i> .....	45
5.1.4. <i>Mentoria de Diagnóstico T1</i> .....	46
5.1.5. <i>Demoday Final</i> .....	46

5.1.6. Devolutiva de Evolução.....	46
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
6.1 ANÁLISE POR <i>STARTUP</i> PARTICIPANTE.....	47
6.2 ANÁLISE POR CRITÉRIO DO MODELO ESG.....	57
6.3 ANÁLISE POR ESTÁGIO DE MATURIDADE .....	60
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	65
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIOS DE DIAGNÓSTICO POR <i>STARTUP</i> .....</b>	<b>72</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e Problemática

Inovações tecnológicas geradas por *startups* em diferentes lugares do mundo estão contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico dos locais onde elas estão inseridas (HWANG; HOROWITT, 2012). Observa-se também no Brasil um crescimento exponencial do número de *startups* e novos negócios inovadores. Segundo a *ABStartups* (Associação Brasileira de *Startups*), apenas no ano de 2019 o crescimento no país foi de 27% em relação ao ano de 2018. Em dezembro de 2021, segundo a base de dados da *Abstartups*, o número de *startups* no Brasil era de 13.865 (*STARTUP BASE*, 2021). Cada vez mais, soluções digitais e aplicações *mobile* estão presentes em nossa rotina, fato alavancado principalmente pelo fomento ao crescimento de negócios inovadores no Brasil. Mesmo com a pandemia do COVID-19 que acometeu o planeta no ano de 2020, o número de *startups* continuou a crescer de forma acelerada.

Uma *startup* é uma instituição desenvolvida para criar produtos ou serviços em cenários de incerteza, tendo a inovação como o centro de suas operações. A inovação desenvolvida pela *startup* pode ser de produto, serviço, tecnológica ou mesmo do próprio modelo de negócio (RIES, 2011). Comparadas com empresas tradicionais, as *startups* são empresas dinâmicas e operam com riscos elevados (OUIOMET; ZARUTSKIE, 2014).

As *startups* são instituições que se encontram no nível de desenvolvimento associadas às etapas de pesquisa e validação de um novo modelo de negócio, buscando a implementação de soluções inovadoras para problemas reais identificados em uma investigação profunda. Para Blank e Dorf (2012), durante anos as *startups* foram erroneamente definidas como a versão menor de uma empresa consolidada, o que dificulta a definição correta do conceito de uma *startup*. Segundo os autores (pág. XVII) a definição mais consistente para uma *startup* é “uma organização temporária, criada para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável”.

De acordo com o novo Marco Legal das *Startup*, aprovado pelo congresso e sancionada pelo presidente da república, “são enquadradas como *startups* as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados.” (BRASIL, 2021, Art. 4).

Apesar do aumento da difusão do conhecimento sobre o assunto nos últimos anos, e crescimento da oferta de programas e ações de desenvolvimento de *startups* em diferentes contextos, a taxa de mortalidade de *startups* ainda é alta. Segundo o relatório *Global Startup*

*Ecosystem Report*, idealizado pela instituição *Startup Genome*, no ano de 2019 a mortalidade de *startups* no mundo ultrapassava o índice de 90%, sugerindo 11 entre 12 *startups* falhavam nos estágios iniciais de desenvolvimento (*STARTUP GENOME*, 2019).

Para poderem entrar em uma rota de crescimento exponencial, as *startups* precisam, de forma geral, passar por uma fase conhecida como *Valley of Death* (Vale da Morte). Esta fase é representada pelo período de tempo compreendido entre a criação da empresa e o momento que o fluxo de caixa da empresa passa a ser positivo, atingindo o ponto de equilíbrio financeiro. Durante este período, a *startup* trabalha em regime de queima de caixa (*burn rate*) para buscar o ponto de equilíbrio. Nesta fase, a injeção de capital externo (*angel investment* ou *seed money*) pode impactar na execução e sobrevivência do negócio (RENCHER, 2012).

Porém, o que acontece na prática é que a grande maioria das *startups* não conseguem passar pelo Vale da Morte em seus primeiros anos de vida, descontinuando o negócio antes até mesmo de encontrar o ponto de equilíbrio financeiro. No Brasil, a mortalidade de *startups* está diretamente relacionada com o ambiente de negócios em que estão inseridas (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2015).

Existem diversos fatores que influenciam diretamente no êxito ou fracasso do desenvolvimento de *startups* e negócios inovadores. Pode-se afirmar que o ecossistema empreendedor influencia diretamente a taxa de mortalidade ou sobrevivência de novos negócios inovadores. Um ecossistema empreendedor pode ser entendido como um conjunto de atores interligados e conectados que unem esforços para mediar e gerir o desempenho do ambiente empresarial. Estes atores podem ser organizações empresariais, instituições ou processos empresariais (MASON; STARK, 2004).

Para Isenberg (2010), um ecossistema de empreendedorismo é formado por seis domínios que se complementam e atuam em sinergia para proporcionar a criação e desenvolvimento de negócios inovadores. Os domínios são: capital humano, mercados, finanças, cultura, apoios e política. Centenas de elementos específicos coexistem em um ecossistema de empreendedorismo e, agrupados nestes seis domínios, diminuem o risco e criam cultura de apoio ao surgimento de novos negócios (ISENBERG, 2010).

Entre os diversos atores do ecossistema de empreendedorismo é possível citar universidades e instituições de ensino superior, incubadoras, empresas de capital de risco, corporações e empresas privadas, poder público, empreendedores, entre outros.

Uma das atividades-chave deste ecossistema empreendedor, entre centenas de outros elementos citados por Isenberg, são as aceleradoras e programas de aceleração de *startups*. O processo de aceleração é considerado um fenômeno recente no mundo, datando do ano de 2005

com a criação da “*Y Combinator*”, a primeira aceleradora em Cambridge, Massachussets. Desde então, essa aceleradora vem inspirando outros programas de aceleração ao redor do mundo. O processo se baseia em um investimento financeiro em estágios iniciais do projeto conectado a um programa de apoio ao alcance dos objetivos do negócio (PAUWELS et al., 2016).

Pauwels et al. (2016) afirmam ainda que o contexto de aceleração pode ser generalizado para qualquer programa que forneça orientação, oportunidades de *networking* e acesso de serviço ao financiamento para o reforço de negócios *startups*.

As aceleradoras, empresas ou instituições que promovem iniciativas e programas de aceleração de *startups* utilizam metodologias e processos particulares para acompanhamento do desenvolvimento de *startups* em contexto de aceleração. No Brasil, diversas aceleradoras foram rapidamente criadas após o ano de 2005, oferecendo diferentes formatos de aceleração para *startups*. Aceleratech, Baita Aceleradora, C.E.S.A.R. Labs e WOW são alguns exemplos de aceleradoras relevantes no ecossistema brasileiro.

Apesar da ampla difusão dos programas de aceleração de *startups* e aceleradoras no Brasil e no mundo, os resultados gerados pelas aceleradoras estão longe de ser claros e a forma de acompanhamento destas *startups* em processo de aceleração ainda são heterogêneos (COHEN, 2014).

Para Tasic (2015), o conhecimento legado sobre incubadoras de empresas, transferência de tecnologia e empreendedorismo corporativo fornece poucas pistas sobre como interpretar o fenômeno das aceleradoras. Portanto, ainda carecem estudos sobre as formas avaliar a evolução das *startups* em programas de aceleração, enfatizando que os modelos conhecidos de gestão não podem ser aplicados para empresas iniciantes (ROMPHO, 2018).

Embora o processo de aceleração seja um fenômeno em rápido crescimento, a pesquisa e difusão de literatura sobre o tema ainda é emergente. Os estudos se concentram na caracterização e composição das instituições, mas as formas de avaliação e efetividade ainda variam substancialmente (COHEN, 2019).

Este trabalho, portanto, busca ampliar e difundir o conhecimento sobre a avaliação da evolução da maturidade de *startups early stage* em programas de aceleração, partindo de uma ampla revisão da literatura sobre o tema e a aplicação do Modelo ES2G em um grupo de 14 *startups* em um programa de aceleração para avaliação da evolução do grau de maturidade destas *startups*. O Modelo ES2G é um *framework* de interações para acompanhamento de *startups* em programas de aceleração, proposto pelo autor deste trabalho, quando ocupou a função de gestor do Programa *Startup-SP* do Sebrae São Paulo na região de Barretos-SP entre os anos 2018 e 2021.



A execução da pesquisa, a partir de um método hipotético-dedutivo, busca comprovar a hipótese de que o *framework* de interações (Modelo ES2G) é um método que permite o adequado acompanhamento da evolução de *startups early stage* em programas de aceleração.

## 1.2 Questão da pesquisa

Diante da contextualização e problemática apresentadas, as questões que a presente pesquisa pretende responder são: como avaliar de forma adequada a evolução de *startups* digitais *early stage* em programas de aceleração? Quais os fatores e métricas que merecem acompanhamento e como sua aplicação melhora os resultados obtidos?

## 1.3 Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é avaliar a evolução de *startups* digitais *early stage* em programas de aceleração, a partir da aplicação do Modelo ES2G, um *framework* de interações e métricas de avaliação, identificando sua contribuição para a maturidade das *startups*.

Objetivos secundários:

1. Identificar os fatores que mais influenciam o desempenho de *startups* digitais *early stage* em programas de aceleração.
2. Avaliação dos resultados obtidos pela utilização do *framework* na edição do *Startup-SP 2020.2* com 12 *startups* da região de Barretos-SP.

## 1.4 Justificativa

No Brasil, 75% das *startups* brasileiras morrem em um período menor ou igual a três anos (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2015). As principais causas estão relacionadas com a falta de validação eficiente e modelagem do negócio pelos *founders* nos estágios iniciais de desenvolvimento da *startup*, falta de estrutura de suporte e apoio e formação equivocada da equipe da *startup*.

Para Cohen (2014), existe ainda pouca literatura e pesquisas relevantes disponíveis sobre programas de aceleração para *startups* em estágios *seed*, apesar da presença significativa de artigos na imprensa abordando o conceito. Ainda que exista literatura significativa sobre *startups* e empreendedorismo, os programas de aceleração são tão novos que ainda consideram o seu sucesso uma questão em aberto.

É evidente o aumento do número de programas de aceleração e aceleradoras que surgem todos os anos ao redor do mundo. Apesar disso, a eficácia desses programas ainda estão longe de ser clara. Além disso, devido à heterogeneidade dos programas, incluindo seus próprios objetivos, é muito provável que a eficácia e resultados também sejam heterogêneos (COHEN, 2014).

Ainda para Cohen (2014), existem uma série de razões para a falta de pesquisas relevantes sobre a eficácia dos programas de aceleração. Entre elas, estão a própria novidade deste fenômeno e a falta de fontes de dados abrangentes sobre *startups* egressas de programas de aceleração. Por ainda não ter se passado muito tempo desde o início destes programas, é evidente que faltem dados relevantes para chegar a conclusões sobre a efetividade dos mesmos.

Existem diversos trabalhos que abordam os fatores complicadores no desenvolvimento das *startups*, tais como a falta de recursos nos estágios iniciais de desenvolvimento, baixa confiabilidade do mercado e consumidores, dificuldades em transformar tecnologias em negócios, abundância de conhecimento científico-tecnológico com pouco conhecimento sobre gestão e necessidade de alto investimento (STOKAN; THOMPSON; MAHU, 2015).

Estes complicadores são ainda mais impactantes considerando a carência de trabalhos sobre formas de acompanhar e contribuir com a evolução das *startups*, principalmente em programas de aceleração. Ao compreender os padrões de crescimento das *startups*, é possível aumentar e influenciar o desempenho organizacional desse tipo de negócio (ROMPHO, 2018). Assim, esta pesquisa buscará ampliar o conhecimento relacionado ao acompanhamento de *startups* em programas de aceleração, trazendo mais efetividade para a evolução desses negócios.

O autor desta pesquisa desempenhou o papel de gestor do programa de desenvolvimento de *startups* digitais do SEBRAE-SP, denominado *Startup-SP* na região de Barretos-SP entre os anos de 2018 e 2021. Dentre as diversas atividades exercidas, destaca-se a proposta, criação e implementação de um método de acompanhamento para *startups* digitais aceleradas no programa, denominado Modelo ES2G (SANCHEZ; AMARAL; MORASCO, 2021).

Portanto, considerando a literatura limitada sobre o assunto e a baixa aplicabilidade de métodos de acompanhamento de *startups* em contexto de aceleração, a presente pesquisa tem potencial de contribuição sobre o conhecimento em avaliação de empresas *early stage*, que pode auxiliar o desenvolvimento de modelos de inovação para as *startups* no Brasil e no mundo.

## 1.5 Método de Pesquisa

Esta é uma pesquisa caracterizada como um estudo do caso, de natureza qualitativa e exploratória, que utiliza como fontes de dados a literatura científica, entrevistas com especialistas e empreendedores de *startups* digitais em programas de aceleração e o acompanhamento do desenvolvimento de um grupo de *startups*, que participaram do programa *Startup-SP* de Barretos-SP no ano de 2020.

Os procedimentos serão realizados utilizando a seguinte sequência:

- a. Revisão da literatura: Definição do referencial teórico e busca de trabalhos relevantes na literatura científica.
- b. Planejamento do estudo de caso: Definição do grupo de *startups* que serão avaliadas e definição do método de coleta e análise de dados.
- c. Coleta de dados: Acompanhamento das *startups* durante o programa de aceleração para aplicação do *framework*.
- d. Análise dos dados: Estudo das métricas e fatores do *framework* para identificar a efetividade do modelo.
- e. Resultados: Discussão sobre os dados e criação do relatório de avaliação da evolução das *startups* a partir do *framework*.

## 1.6 Estrutura

A presente pesquisa está dividida nas em outras seis seções: A seção 2 apresenta a Revisão da Literatura, que consiste no referencial teórico sobre a conceituação de *startups*, as principais abordagens no desenvolvimento de *startups*, uma revisão sobre os programas de aceleração e o *Lean Analytics* aplicado a avaliação de *startups*. A seção 3 apresenta a estrutura do programa de aceleração *Startup-SP*, que foi alvo deste estudo. A seção 4 contempla a apresentação dos procedimentos metodológicos executados. A seção 5 apresenta a descrição detalhada da aplicação do *framework* para avaliação da evolução das *startups* no programa de aceleração *Startup-SP* 2020. A seção 6 apresenta uma discussão sobre os resultados obtidos com a aplicação do Modelo ES2G. Por fim, a seção 7 apresenta as conclusões e considerações finais sobre o trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem como objetivo apresentar o aporte teórico necessário para a discussão sobre a proposta do *framework* de avaliação da evolução de *startups* digitais *early stage* em programas de aceleração. Assim, esta seção apresenta, em quatro partes, como o tema foi discutido na literatura.

A primeira parte apresenta o conceito de *startup* e as características comumente utilizadas para defini-la. A segunda parte discute os principais métodos e abordagens utilizados para explicar o desenvolvimento e evolução de *startups*, sendo eles: *Customer Development* e *Lean Startup*. A terceira parte apresenta as características dos programas de aceleração de *startups*. Por fim, a quarta parte discute os métodos encontrados para avaliar o desenvolvimento de *startups* por meio de métricas.

### 2.1 Conceituação de *startups*

Ries (2011) define uma *startup* como uma instituição humana criada para propor novos produtos e serviços, porém, operando em condições de extrema incerteza para gerar inovações. Para o autor as *startups* caracterizam-se por trazer consigo esses dois elementos, a inovação e a incerteza.

Para Blank e Dorf (2012) uma *startup* também pode ser definida como uma organização temporária criada para pesquisar por um modelo de negócio replicável e escalável.

É possível ainda destacar, na conceituação das *startups*, que são caracterizadas pelo alto potencial de crescimento e possibilidade de geração de receitas, sendo sustentadas por uma forte base tecnológica e inovação em seu cerne. Esse tipo de negócio acompanha a rápida evolução da economia, e combina fatores como capacidade de investigação, sonhos grandes e criatividade para construir seus produtos e serviços (GRANDO, 2012)

Nos estágios iniciais de uma *startup*, não existe comprovação de viabilidade da proposta e nem histórico de sucesso da empresa. Sendo assim, as *startups* são consideradas negócios de alto risco com alta probabilidade de insucesso. Está nos objetivos prioritários de uma *startup* aprender sobre a própria viabilidade do seu modelo de negócio. No início, o negócio está baseado apenas em hipóteses do time de fundadores, que devem ser rápidos na validação da proposta, diminuindo as incertezas (RIES, 2011).

A partir desse entendimento é possível concluir que uma *startup* é uma instituição organizada para pesquisar a viabilidade de um modelo de negócio. Chesbrough (2010) sugere que o modelo de negócio de uma *startup* deve cumprir algumas funções:

- Articular uma proposta de valor, criando benefícios para os usuários por meio de uma oferta baseada em tecnologia;
- Identificar um segmento de mercado e encontrar um mecanismo para geração de receita, definindo quem pagará pela oferta de valor;
- Definir a estrutura da cadeia de valor que é necessária para criar e entregar a sua proposta de valor;
- Encontrar o mecanismo de receita pelos quais o negócio será pago pela sua oferta de valor ao segmento de mercado;
- Estimar a estrutura de custos para operação e o potencial de resultado em forma de lucro, levando em consideração a receita e estrutura da sua cadeia de valor;
- Descrever a posição exata do negócio dentro de uma rede de valor que liga clientes e fornecedores, identificando potenciais concorrentes e produtos substitutos;
- Formular uma estratégia competitiva pelo qual a empresa ganhará espaço pela oferta da sua inovação e manterá a vantagem competitiva.

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* é possível ainda destacar quatro componentes que definem uma *startup*: (1) inovação (capacidade de apresentar elementos de diferenciação em seus produtos e serviços); (2) escalabilidade (aumentar o número de usuários ou clientes a custos desproporcionalmente baixos); (3) repetibilidade (capacidade de reproduzir vendas de maneira simples a custos baixos); e (4) rapidez (atender de forma flexível e rápida as demandas do mercado) (ABSTARTUPS, 2017).

Blank e Dorf (2012) salientam que não podemos confundir *startups* com uma versão pequena de uma grande empresa. *Startups* possuem características únicas e operam buscando por um modelo de negócio. Portanto, os modelos tradicionais para planejar e fazer gestão não funcionam bem para *startups*. Na mesma linha, Ries (2011) afirma que os modelos tradicionais de gestão funcionam bem para ambientes estáticos, muito diferente dos ambientes que as *startups* operam. Por isso, estes modelos não se aplicam às *startups*.

O próximo tópico busca explorar as principais abordagens e métodos utilizados para o planejamento e criação de *startups* que, diferentemente dos métodos tradicionais de gestão, são aplicados à criação de negócios que operam em ambientes instáveis e incertos.

## 2.2 Principais abordagens no desenvolvimento de *startups*

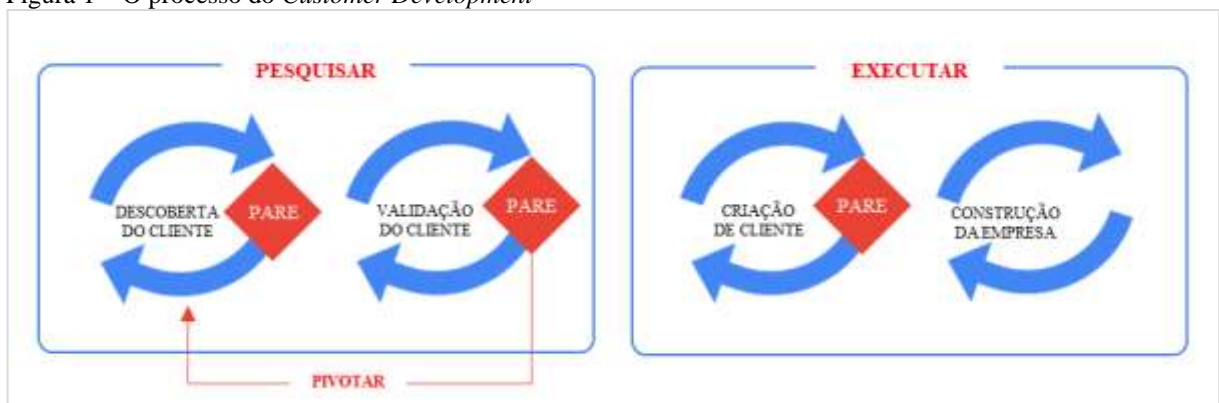
### 2.2.1 *Customer Development*

Blank e Dorf (2012) abordam uma metodologia para criação e desenvolvimento de *startups* que operam em busca de um modelo de negócio para um novo produto ou serviço. A abordagem, denominada *Customer Development*, propõe um modelo de gestão que coloca o cliente no centro do processo, buscando validação das hipóteses iniciais do modelo de negócio de forma contínua junto ao mercado. A abordagem cria um contraponto com os modelos tradicionais de desenvolvimento de negócios, que coloca o produto no centro do processo.

O *Customer Development*, aplicado em quatro etapas, é uma forma de provar que a *startup* conseguiu identificar um mercado para o seu produto e construir funcionalidades aderentes aos problemas enfrentados pelos usuários. Por meio dele, é possível descobrir e validar os recursos necessários para dar escala ao negócio. (COOPER; VLASKOVITS, 2010).

A abordagem funciona em quatro etapas. A primeira etapa, Descoberta do Cliente, propõe descobrir efetivamente quem é o cliente e qual o problema real que possui. Na segunda etapa, Validação pelo Cliente, é necessário entender se há clientes dispostos a pagar pela solução, fazendo um processo iterativo de construção de um produto mínimo viável. Na terceira etapa, Criação de Clientes, o negócio entra de fato em operação organizando-se para atrair uma massa de usuários pagantes e buscar tração. Por fim, na quarta etapa, Construção da Empresa, o negócio entra na fase de maturidade e busca sustentar o seu crescimento de forma consistente (BLANK; DORF, 2012).

Figura 1 – O processo do *Customer Development*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Blank e Dorf (2012).

Também é possível dividir as quatro etapas do *Customer Development* em dois grandes grupos. O primeiro, composto pelas etapas de Descoberta do Cliente e Validação pelo Cliente, é o de “pesquisa”, onde há o maior número de incertezas sobre o modelo de negócio e as premissas iniciais da *startup*. O segundo grupo, composto pelas etapas de Criação de Cliente e Construção do Negócio leva o nome de “execução” que, após a validação das hipóteses, o negócio está preparado para operar. A atividade principal de uma *startup* se concentra principalmente no primeiro grupo (BLANK; DORF, 2012).

A proposta de Blank e Dorf (2012) salienta o esforço de uma *startup* em buscar de encaixar o produto ideal no mercado validado. A partir das iterações, o time da *startup* valida junto aos clientes os recursos necessários para buscar a escala do negócio, utilizando o menor esforço e recursos possível.

Quadro 1 – As atividades de cada etapa do *Customer Development*

<b>Etapa</b>	<b>Atividades</b>	<b>Descrição</b>
Etapa 01 Descoberta do cliente	Defina suas hipóteses	Premissas iniciais sobre cliente, problema, produto, canais e preços.
	Teste o problema	Primeiros contatos amigáveis com clientes para gerar entendimento do mercado
	Teste o produto	Primeira verificação do produto com apresentação do conceito da solução
	Pivotar ou avançar?	Validar o problema, a solução e o modelo de negócio proposto.
Etapa 02 Validação do Cliente	Preparar-se para vender	Proposta de valor e criação do time e do <i>roadmap</i> de vendas
	Venda para os adotantes iniciais	Primeiras vendas para adotantes iniciais e refinamento do <i>roadmap</i> de vendas
	Desenvolva posicionamento	Análise dos resultados e preparação para posicionar o produto no mercado
	Pivotar ou avançar?	Validar o produto, o <i>roadmap</i> de vendas, os canais e o modelo de negócio.
Etapa 03 Criação de Clientes	Prepare-se para crescer	Testes contínuos de mercado e resegmentação
	Crie posicionamento	Discurso de vendas validado e posição do produto conhecida
	Faça o lançamento	Mensagens direcionadas aos clientes e medição dos resultados
	Crie demanda	Estratégia de geração de demanda e acordo para crescimento
Etapa 04 Construção do Negócio	Venda para os clientes	Gestão de vendas e escala no mercado já selecionado e validado
	Crie cultura e gestão	Crescimento da equipe e necessidade gestão do crescimento
	Crie estrutura de respostas rápidas	Cultura de liderança e gestão que permite resposta rápida ao mercado

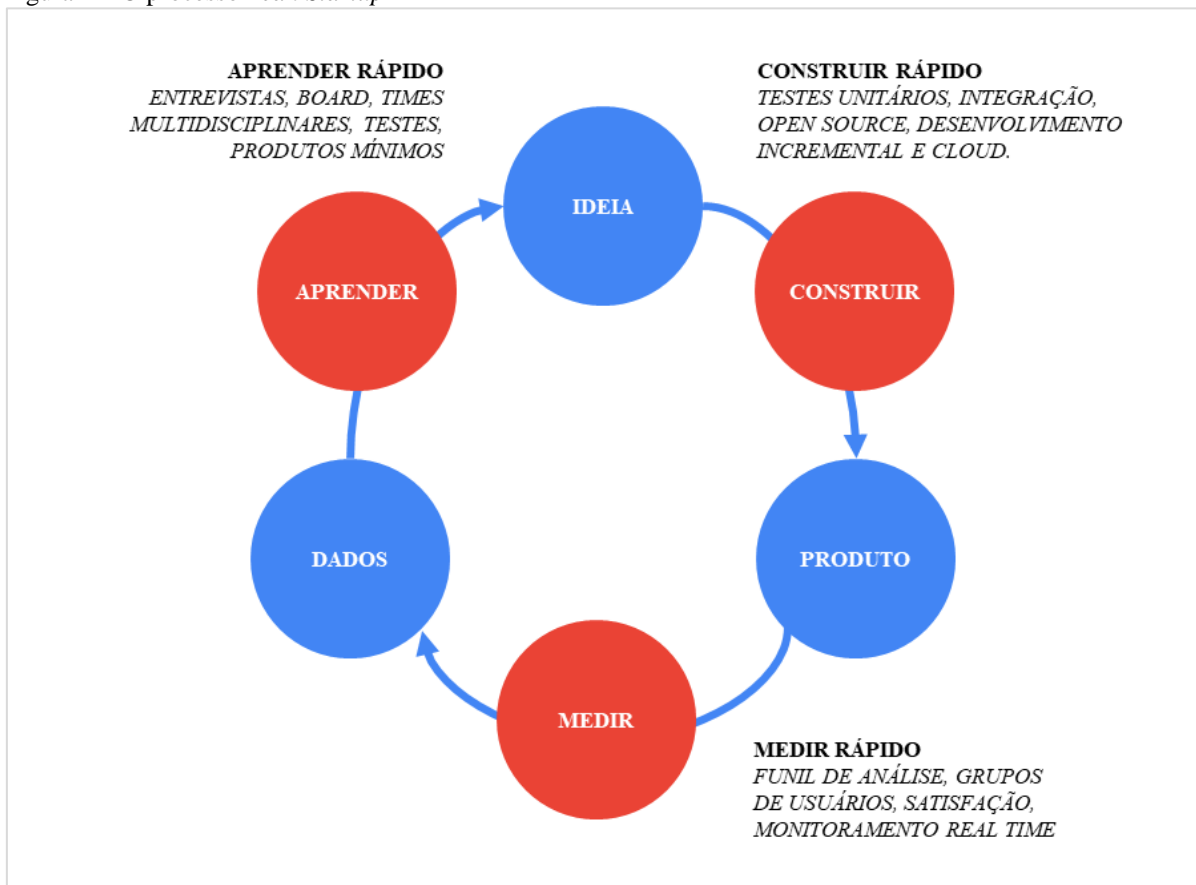
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Blank e Dorf (2012).

### 2.2.2 Lean Startup

A partir do processo do *Customer Development*, Ries (2011) propôs uma abordagem complementar e conectada denominada *Lean Startup*. Assim como no *Customer Development*, a abordagem propõe que os elementos do modelo de negócio de uma *startup* são apenas hipóteses e devem ser validadas na prática para provar a sua efetividade.

O *Lean Startup* prevê uma dinâmica de planejamento da execução das atividades iniciais de uma *startup* focada na execução de experimentos junto aos clientes e usuários para validar as hipóteses iniciais do time de fundadores. Por meio de um ciclo iterativo, Figura 2, composto por fases de planejamento, execução, entrega e medição de resultados, é possível construir produtos e serviços não mais baseado em opinião dos clientes, mas sim em dados concretos (RIES, 2011).

Figura 2 – O processo *Lean Startup*



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ries (2011)

Uma contribuição importante do modelo foi a proposta de ciclos de execução baseada em um “produto mínimo viável” ou, na sigla em inglês, MVP. O produto mínimo viável é a



menor entrega parte de entrega possível para ser utilizado por um cliente entregando a proposta de valor da solução (RIES, 2011).

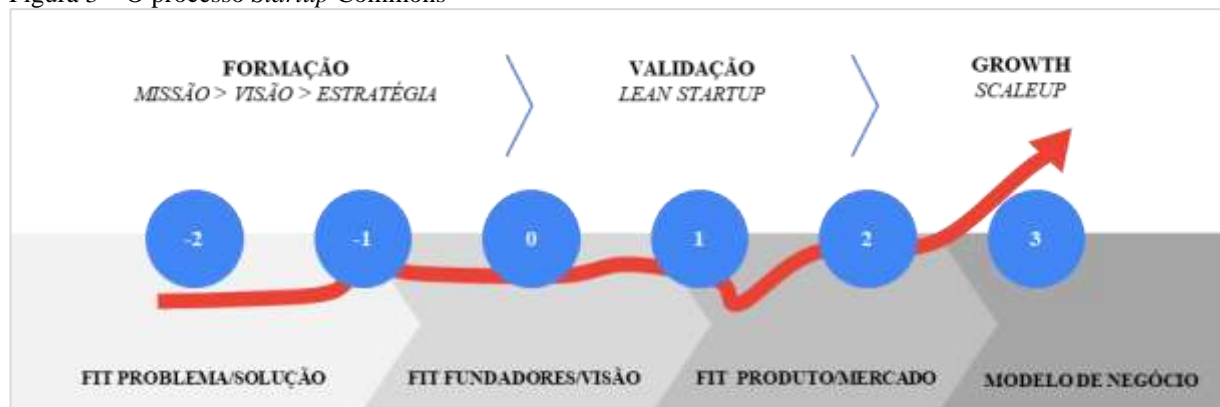
Segundo o processo *Lean Startup* proposto por Ries (2011), as hipóteses iniciais do time de empreendedores do negócio são ideias que devem passar por um processo de construção e transformação em produto mínimo viável, com o objetivo de ser testada pelos clientes. A partir dos testes, o time deve coletar dados e *insights* que transformarão as hipóteses em aprendizados reais, provando ou refutando as premissas iniciais. Ries (2011) apresenta, neste caso, o princípio que chama de “Falhe Rápido” pois, caso as hipóteses não sejam validadas, o time perderá um esforço mínimo e poucos recursos, diferente dos métodos tradicionais de desenvolvimento de produtos que preveem construção completa da solução antes do teste em ambientes reais.

Neste sentido, segundo o autor, o processo obriga a *startup* a focar nos problemas e demandas mais importantes para os usuários, economizando tempo e outros recursos no processo de desenvolvimento da solução.

### 2.2.3 Startup Commons

Alinhado ao esforço de propor mecanismos para explicar e apoiar o desenvolvimento de *startups*, a instituição *Startup Commons* propôs um *framework* de seis etapas agrupadas em três estágios de evolução de uma *startup*, conforme a figura 3.

Figura 3 – O processo *Startup Commons*



Fonte: *Startup Commons* (2021)

O *framework* proposto é um padrão aberto para construção de uma estrutura de negócios inovadores, permitindo uma visão holística do ecossistema de *startups*. O *framework* propõe o relacionamento entre as *startups* e atores do ecossistema empreendedor, e explica como grandes

empresas são criadas da “ideia ao produto, ao negócio em crescimento” e de “talento a equipe, para uma organização real”. (*STARTUP COMMONS*, 2021)

O quadro 2, a seguir apresenta em detalhes cada uma das seis etapas e os objetivos propostos em cada uma delas.

Quadro 2 – As etapas do *Startup Commons*

<b>Etapa</b>	<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
Etapa 01 Formação	Etapa A Ideação	Uma ambição empreendedora e/ou uma ideia potencial de produto ou serviço escalável para um mercado alvo suficientemente grande. Ideia inicial sobre como criar valor. Uma pessoa ou uma equipe incompleta. Nenhum compromisso firmado e nenhum balanceamento da equipe.
	Etapa B Concepção	Definição da missão e visão com estratégia inicial e de marcos importantes para o negócio. Dois ou três empreendedores chave com competências complementares. Possibilidade de membros adicionais para a sociedade com papéis específicos.
Etapa 02 Validação	Etapa C Comprometimento	Equipe comprometida e com competências complementares, que compartilha a mesma visão, valores e atitudes. Capaz de desenvolver a versão inicial do produto ou serviço. Possuem um acordo de trabalho assinado, com marcos para os próximos anos.
	Etapa D Validação	Iterando e testando hipóteses para validar soluções e demonstrar crescimento dos usuários iniciais e/ou receita. Levantamento dos indicadores chave de desempenho. Pode começar a atrair recursos adicionais (dinheiro ou capital humano) por meio de investimentos ou empréstimos para participação em ações ou receitas futuras.
Fase 03 Crescimento	Etapa E Escala	Foco nos indicadores de desempenho para mensurar o crescimento de usuários, clientes e receitas e/ou tração e participação em um mercado alvo grande ou em rápido crescimento. Pode e deseja crescer rápido. É capaz de atrair investimentos maiores. Ocorre contratações, melhorias de qualidade e implementação de processos.
	Etapa F Consolidação	Alcançar um grande crescimento que pode ser duradouro. Facilmente atrair recursos financeiros e humanos. Dependendo da visão, missão e compromissos, continuará crescendo com a cultura <i>startup</i> . Nesta fase os fundadores e/ou investidores fazem saídas ou continuam na empresa.

Fonte: Traduzido pelo autor a partir de *Startup Commons* (2021)

### 2.3 Programas de aceleração de *startups*

As aceleradoras de *startups* representam um importante papel no ecossistema empreendedor por apoiar negócios inovadores desde os estágios iniciais até o acesso ao mercado. De forma geral, elas apoiam novos negócios na definição e construção dos seus produtos, identificação de segmentos de clientes promissores e, em muitos casos, na obtenção de recursos e capital para operação. De forma mais específica, atuam com programas de aceleração com tempo de duração limitado (aproximadamente 3 meses), em um grupo com número limitado de *startups* participantes e, geralmente, provendo espaço físico para operação e capital semente. Adicionalmente, oferecem uma rede de relacionamento profissional aos

empreendedores, mentoria e capacitação técnica, podendo o encerramento do programa ser marcado com um evento de aproximação e apresentação das oportunidades de negócios para investidores, denominados “*demo days*” (COHEN, 2013).

Apesar de ser um fenômeno em rápida expansão pelo mundo, as aceleradoras de *startups* ainda possuem uma história recente. A primeira aceleradora foi fundada por Paul Graham nos Estados Unidos da América apenas em 2005, chamada *Y Combinator*. Dois anos depois, em 2007, outros dois investidores de *startups*, Brad Feld e David Cohen, fundaram a *TechStars*, conhecida por ser um ecossistema completo de inovação para apoiar empreendedores na construção de novos negócios. A partir destes dois primeiros modelos (*Y Combinator* e *TechStars*) aceleradoras começaram a ser criadas ao redor do mundo, principalmente após 2010, estimando-se que existam mais de 2 mil aceleradoras (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Para Cohen e Hochberg (2014), a principal atividade de uma aceleradora é apoiar novos negócios na construção de produtos inovadores. Isso acontece por meio dos programas de aceleração de *startups*, que possuem tempo de duração limitada e apoia um grupo específico de *startups* em cada edição do programa.

No Brasil, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) define as aceleradoras como mecanismos de oferta de investimento, capacitação, acesso a mercado, mentoria e networking para empreendedores de *startups* com negócios inovadores. Reitera que as aceleradoras possuem atuação recente no Brasil e no mundo (ANPROTEC, 2017).

Ainda de acordo com a ANPROTEC, os programas de aceleração no Brasil acontecem em grupos com número definido de *startups* (geralmente entre 5 e 15 empresas), com duração entre 3 a 12 meses. O principal objetivo é preparar a *startup* para se tornar financeiramente autossustentável e captar investimento em outras rodadas de negociação.

Quadro 3 – Diferença entre aceleradoras, investidores e incubadoras

	<b>Incubadoras</b>	<b>Investidores anjo</b>	<b>Aceleradoras</b>
Duração do programa	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
Programas em grupo	Não	Não	Sim
Modelo de negócio	Aluguel, sem fins lucrativos	Investimento	Investimento (pode ser sem fins lucrativo)
Seleção	Não competitivo	Competitivo, contínuo	Competitivo, cíclico
Estágio	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial
Educação	Ad hoc, recurso humano, legal, etc.	Nenhum	Seminário
Mentoria	Mínima, tática	Se necessário, por investidor	Intenso, por si ou por outros
Local	No local	Fora do local	No local

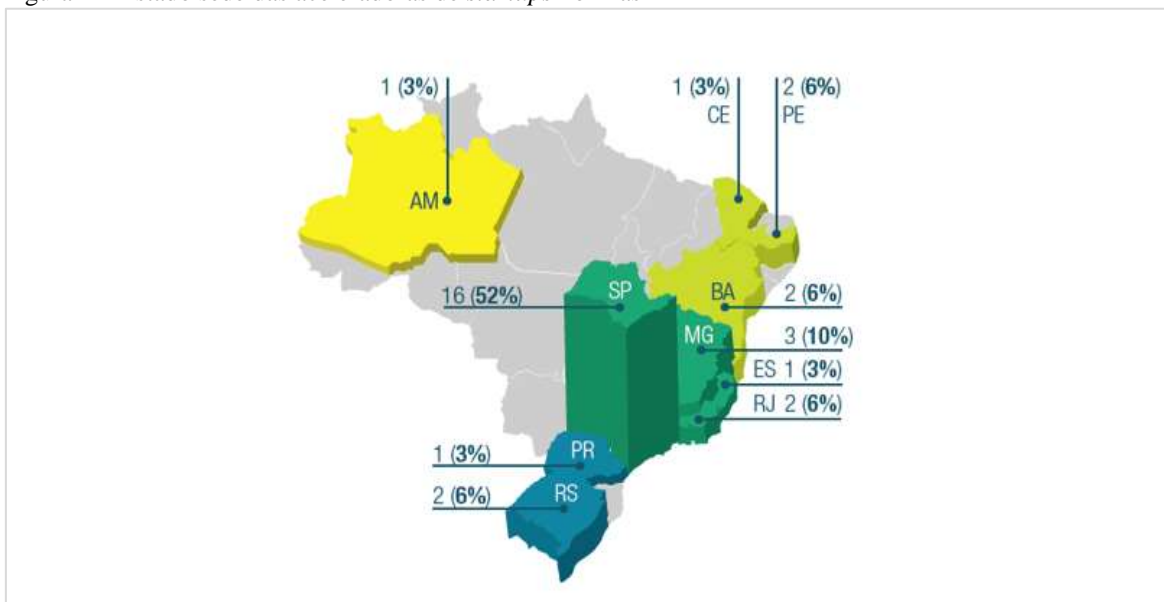
Fonte: Cohen (2013)

As aceleradoras de *startups* se diferem de outros mecanismos de apoio a negócios inovadores, tais como fundos de investimento e incubadoras de negócios. A principal diferença está no próprio objetivo da aceleradora que, geralmente, aporta capital em troca de participação no quadro societário das *startups*, operando com fins lucrativos, diferente dos modelos de incubadoras tradicionais que, geralmente, não possuem fins lucrativos e oferecem serviços e espaço de trabalho aos negócios (CHRISTIANSEN, 2009).

No Brasil, as aceleradoras têm se caracterizado por apoiar as *startups* por meio de investimento de recursos diretamente nos negócios, oferecer mentorias intensivas para desenvolver o modelo de negócio e aplicar metodologias voltadas à sua execução. O investimento pode variar de R\$ 20 mil a R\$ 150 mil reais com participação de 4% a 30% no quadro social da *startup* (RIBEIRO et al., 2015).

De acordo com Abreu e Campos (2016), a região sudeste do país é a que mais possui aceleradoras instaladas, com destaque para o estado de São Paulo. Apesar da sede física, as aceleradoras atendem *startups* de todas as regiões do Brasil. A Figura 4 mostra o panorama da distribuição geográfica das aceleradoras de *startups* no Brasil, realizado com 31 das 45 aceleradoras mapeadas no país em 2016.

Figura 4 – Estado sede das aceleradoras de *startups* no Brasil



Fonte: Abreu e Campos (2016)

Ainda sobre o contexto brasileiro, um estudo realizado com 15 aceleradoras brasileiras pela Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento (ABRAII)

entre os anos de 2012 e 2014 apontou que as 266 *startups* que participaram dos programas de aceleração geraram 925 postos de trabalho, receberam cerca de R\$ 11 milhões de reais de investimento das aceleradoras e mais R\$ 77 milhões de reais por outros fundos e investidores anjo. 75% das *startups* que participaram dos programas estavam em operação em 2014 (ABRAII, 2015).

Sobre a efetividade dos programas de aceleração, Regmi e Ahmed (2015) conduziram um estudo que aponta que *startups* egressas de programas de aceleração possuem uma taxa de sobrevivência 23% superior ao de *startups* que não participam. Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) realizaram um estudo exploratório com as cinco maiores aceleradoras de *startups* dos Estados Unidos da América para avaliar o sucesso dos programas de aceleração, concluindo que a taxa de sucesso das *startups* egressas do programa é maior se comparado com *startups* que não participam de programas de aceleração.

Segundo a ABRAII (2015), uma *startup* que opera sem apoio de aceleradoras necessita, em média, de 482 dias para validar as hipóteses dos seus produtos. Para *startups* que participam de programas de aceleração, o tempo é reduzido para 334 dias. Dentre as *startups* estudadas em uma amostra de programas de aceleração, 23% atingiram o ponto de equilíbrio financeiro ainda durante o processo de aceleração.

De acordo com Miller e Bound (2011) as aceleradoras de *startups* possuem as seguintes características:

- Um processo de seleção de *startups* altamente competitivo;
- Aporte de capital para operação da *startup*, geralmente em troca de *equity*;
- Foco em pequenas equipes e não em um único indivíduo;
- Tempo limitado de suporte, com eventos programados e mentoria intensiva;
- Turmas de aceleração, geralmente chamadas de “*Batches*” ou “*cohort*”.

Uma outra forma de caracterizar os programas de aceleração pode ser entendido como ferramentas de treinamento e apoio para educação empreendedora, com foco em desenvolver os empreendedores durante o período de aceleração, que acontece entre três e seis meses (PAUWELS et al., 2016).

Três ensaios realizados por Fehder (2016) demonstram que os programas de aceleração de *startups* impactam o crescimento de novas empresas e promovem ecossistemas de inovação locais mais fortes.

## 2.4 *Lean Analytics* e avaliação de *startups*

A avaliação de desempenho empresarial é essencial para monitorar o negócio pois, por meio da comparação de resultados, podem ser identificados os pontos fracos e fortes do negócio, bem como ser obtidas informações para decisões de curto e longo prazo promovendo a melhoria contínua (TOKLU; TASKIN, 2017).

Existem diferenças práticas na forma de mensuração de resultados e controle gerencial entre as empresas que atuam no ambiente tradicional e as empresas da nova economia, caracterizada por incertezas e rápido crescimento (GRANLUND, 2005)

Para avaliar o desenvolvimento e desempenho de *startups*, Croll e Yoskovitz (2013) apresentaram um conjunto de métricas influenciados pela abordagem *Lean Startup* de Eric Ries. O modelo proposto faz um cruzamento em seis possíveis modelos de negócios e cinco estágios de desenvolvimento da *startup*.

Para os autores, uma *startup* pode operar em cinco estágios sendo eles: (1) empatia, (2) aderência, (3) viralidade, (4) receita e (5) escala. Ainda no primeiro estágio, a *startup* está em busca de um modelo de negócio e nos estágios de validação das hipóteses de produto e modelo de negócio e, por isso, a mensuração do desempenho acaba sendo qualitativa. Nos quatro últimos estágios, a *startup* entra em fase de crescimento por já possuir um produto validado e capacidade de acesar o mercado (CROLL; YOSKOVITZ, 2013).

Os autores consideram ainda, para construção de métricas relevantes para *startups*, seis modelos de negócio: (1) comércio eletrônico, (2) *software* como serviço, (3) aplicativo móvel gratuito, (4) *website* de mídia, (5) conteúdo gerado pelo usuário e (6) *marketplace* de dois lados (CROLL; YOSKOVITZ, 2013).

A contribuição do modelo proposto foi o foco em um conjunto real de métricas que consigam comprovar o crescimento da *startup*, em detrimento das “métricas de vaidade”. A boa prática é definir um conjunto pequeno ou apenas uma métrica principal que deve ser acompanhada com frequência para cada fase. Os autores denominam essa métrica como OMTM, que da tradução do inglês seria “uma métrica que importa” (CROLL; YOSKOVITZ, 2013).

O quadro 4 mostra o cruzamento dos estágios de desenvolvimento proposto pelos autores com os modelos de negócio, sugerindo métricas que podem ser acompanhadas em cada cruzamento: (1) comércio eletrônico, (2) *software* como serviço, (3) aplicativo móvel gratuito, (4) *website* de mídia, (5) conteúdo gerado pelo usuário e (6) *marketplace* de dois lados (CROLL; YOSKOVITZ, 2013).

Quadro 4 – *Lean Analytics* e métricas para *startups*

	<b>Estágio 01 Empatia</b>	<b>Estágio 02 Aderência</b>	<b>Estágio 03 Viralidade</b>	<b>Estágio 04 Receita</b>	<b>Estágio 05 Escala</b>
Comércio eletrônico	Mensuração feita a partir de critérios e resultados qualitativos, pesquisas e entrevistas, já que a <i>startup</i> ainda encontra-se em estágio de validação das premissas iniciais do modelo de negócio.	Lealdade, conversão	CAC, ativação, taxa de viralidade	Transação, receita por cliente	Afiliação, <i>white-label</i>
<i>Software</i> como serviço		Engajamento e cancelamento	Viralidade, CAC	Vendas adicionais, receita por cliente	APIs
Aplicativo móvel gratuito		Downloads, cancelamento e viralidade	WOM, taxa de avaliação e CAC	Receita por cliente/usuário	<i>Spinoff</i> e publicações
<i>Website</i> de conteúdo		Tráfego, visitas e índice de retorno	Conteúdo, taxa de viralidade	CPE, taxa de afiliação	Licenças e redifusão
Conteúdo gerado pelo usuário		Conteúdo e spam	Convite e taxa de viralidade	Anúncios e doações	Tratamento dada dos usuários
<i>Marketplace</i> de dois lados		Inventário e listas	SEM e taxa de viralidade	Transação, receita por cliente	Criação de novas verticais

Fonte: Croll e Yoskovitz (2013)

Adicionalmente, Ripsas, Schaper e Troger (2015) introduziram uma ferramenta de medição de resultados chamada “*startup cockpit*”. Basicamente, o modelo consiste em três grupos de métricas relevantes para *startups*: a atividade do cliente, a perspectiva financeira e a perspectiva do processo. A atividade do cliente ajuda as *startups* a medir e compreender como os clientes percebem o benefício entregue pela *startup* através da sua proposta de valor. As métricas neste grupo incluem métricas como a satisfação do cliente e o número de clientes recorrentes, por exemplo. A perspectiva financeira está relacionada à sobrevivência econômica e ao lucro, incluindo métricas como liquidez, taxa de queima, análise de margem e ROI. Por fim, a perspectiva do processo ajuda a melhorar a eficiência. Os indicadores neste grupo incluem métricas como a curva de aprendizado, o valor da vida do cliente e os custos de aquisição do cliente.

### 3 O PROGRAMA *STARTUP-SP*

A presente seção tem como objetivo apresentar os objetivos e estrutura do Programa *Startup-SP* do SEBRAE São Paulo, alvo do estudo de caso deste trabalho. A seção é dividida em duas etapas. A primeira tem o objetivo de apresentar o programa e a evolução histórica do mesmo, enquanto a segunda etapa tem o objetivo de detalhar a estrutura do programa realizado no ano de 2020 em Barretos-SP.

#### 3.1 Apresentação do programa

O *Startup SP* é um programa do SEBRAE São Paulo que objetiva o desenvolvimento de *startups* digitais em estágio de validação das premissas dos modelos de negócio. O foco do programa é buscar a validação das hipóteses de segmentos de clientes, problema de mercado, solução e modelo de receitas das *startups* participantes. O programa ocorre desde 2016 no estado de São Paulo e tem duração de até quatro meses em cada edição do programa, oferecendo capacitação em formato de *workshops* e *meetups*, acompanhamento de negócios em formato de mentoria, conexão com outros programas de *startups* e investidores e mentoria com parceiros de mercado.

O programa tem foco em *startups* com alto potencial de crescimento, que utilizam mecanismos digitais para oferta de produtos e serviços ao mercado, podendo utilizar *softwares* ou serviços de tecnologia da informação como ponto central do seu modelo de negócio e que ainda não tenham validado todas as hipóteses do modelo de negócio.

O *Startup-SP* acontece em edições com sede nos escritórios regionais do SEBRAE São Paulo distribuídos pelo estado. Em cada edição do programa, que dura até quatro meses, são aprovadas *startups* formadas por no mínimo dois sócios, sendo que obrigatoriamente um deles precisa estar 100% focado no desenvolvimento do negócio, e que estejam construindo ou testando seu Produto Mínimo Viável (MVP). Eventualmente podem ser aceitas inscrições de *startups* que já possuem produto ou até clientes/usuários pagantes, desde que estejam validando as premissas do modelo de negócio.

Em 2016, o programa *Startup-SP* passou por uma edição piloto na cidade de São Paulo para validação da estrutura do programa e prova do apoio do SEBRAE e rede de parceiros para evolução das *startups*. A partir do ano de 2017, diversos escritórios regionais



do SEBRAE distribuídos pelo estado de São Paulo passaram a receber edições do programa.

O quadro 5 mostra a evolução do programa nos Escritórios Regionais (ERs) do SEBRAE ao longo dos anos, detalhando as edições que aconteceram desde 2017.

Quadro 5 – Histórico do programa *Startup-SP*

Ano	Ciclo	Semestre	Escritórios Regionais do SEBRAE São Paulo
2017	Ciclo 01	1º Semestre	4 regiões: Campinas, São José do Rio Preto, São Paulo (ER Centro) e Sorocaba
	Ciclo 02	2º Semestre	4 regiões: Bauru, Ribeirão Preto, São Jose dos Campos e São Paulo.
2018	Ciclo 03	1º Semestre	6 regiões: Campinas, Grande ABC, Piracicaba, São José do Rio Preto, São Paulo (Centro Nacional de Referência em Empreendedorismo, Tecnologia e Economia Criativa) e Sorocaba.
	Ciclo 04	2º Semestre	7 regiões: Alto Tietê (Mogi das Cruzes), Baixada Santista (Santos), Barretos, Bauru, São José dos Campos, São Paulo (Centro Nacional de Referência em Empreendedorismo, Tecnologia e Economia Criativa) e Ribeirão Preto.
2019	Ciclo 05	1º Semestre	7 regiões: Campinas, Grande ABC (Santo André), Piracicaba, Ribeirão Preto, São Carlos, Sorocaba e Centro Nacional de Referência em Empreendedorismo, Tecnologia e Economia Criativa.
	Ciclo 06	2º Semestre	10 regiões: Alto do Tietê, Araçatuba, Baixada Santista, Barretos, Bauru, Jundiaí, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo Capital (ER Centro e Centro Nacional de Referência em Empreendedorismo, Tecnologia e Economia Criativa).
2020	Ciclo 07	1º Semestre	7 regiões: Campinas, Grande ABC, Piracicaba, Ribeirão Preto, São Carlos, São Paulo Capital (ER Capital Oeste) e Sorocaba.
	Ciclo 08	2º Semestre	18 regiões: Alto Tietê, Araçatuba, Baixada Santista, Barretos, Bauru, Capital Centro, Capital Leste I, Capital Sul, Franca, Guaratinguetá, Guarulhos, Jundiaí, Marília, Osasco, Ourinhos, Presidente Prudente, São João da Boa Vista, São José do Rio Preto

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada edição do programa, são aprovadas entre 10 e 15 *startups* que cumprem com os pré-requisitos do programa. A seleção acontece em duas etapas, sendo a primeira por meio um formulário de submissão *online* e a segunda através de uma banca de seleção com especialistas do SEBRAE e atores do ecossistema de inovação das regiões que recebem o programa.

Em todas as edições do programa *Startup-SP* são aprovadas *startups* de qualquer segmento de atuação, desde que cumpram com os pré-requisitos do programa. Porém, no Ciclo 08 (2º semestre de 2020), alguns escritórios regionais passaram a receber *startups* com foco na sua estratégia de desenvolvimento econômico-local com organizações públicas e privadas de suas respectivas regiões. Assim, os escritórios optavam por uma escolha, o que não representava exclusividade ou mesmo prioridade, que as *startups* atuem nos mercados alvo, conforme a seguir:

- Alto Tietê: Agronegócio (AgTechs)
- Barretos: Saúde (*Healthtechs*)
- Capital Centro: Jogos Digitais (Games)
- Guaratinguetá: Turismo
- Jundiaí: Indústria de Manufatura (Tecnologias para atender dentro e fora da indústria, inclusive logística).

São consideradas como público-alvo do programa *Startup-SP* todas as *startups*, com ou sem CNPJ, estabelecidas no Estado de São Paulo e que estejam em estágio de validação de seus modelos de negócio, tanto as que já concluíram ou estão concluindo a validação do problema-solução do seu negócio.

Para serem aprovadas no programa *Startup-SP*, as *startups* são avaliadas nos seguintes critérios de seleção, tanto na primeira etapa (inscrição via formulário *online*), quanto na segunda etapa (banca de seleção).

Quadro 6 – Critérios de seleção para o programa *Startup-Sp*

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota</b>
Empreendedor e Equipe	Complementariedade; Perfil Empreendedor; Domínio do negócio e tecnologia; Nível de dedicação ao projeto;	50%	1 a 5
Negócio	Conhecimento sobre o problema a ser resolvido; Conhecimento sobre o público alvo e concorrentes; Modelo de negócio e potencial de escalabilidade; Tamanho do mercado de atuação;	25%	1 a 5
Solução	Coerência entre o problema e a solução apresentada; Grau de inovação; Estágio de desenvolvimento e validação;	25%	1 a 5

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 Estrutura do *Batch 2020.2*

A edição do programa *Startup-SP* que aconteceu no segundo semestre de 2020, alvo deste estudo de caso, foi realizada de forma 100% *online* pela primeira vez no histórico do programa, que contou com a participação síncrona de 18 regiões do estado de São Paulo, conforme mostra o Quadro 5.

De forma geral, o programa *Startup-SP* é executado em até quatro meses, sofrendo pequenas alterações e propostas de melhoria a cada edição. Para a edição do segundo semestre de 2020, o programa foi estruturado para acontecer em 13 semanas, reunindo virtualmente *startups* das 18 regiões do estado de São Paulo.

As atividades foram organizadas para acontecer ao longo das 13 semanas, divididas em sete grupos de atividades, que possuem seus respectivos objetivos. Após a aprovação, as *startups* são submetidas a estas ações do programa:

Figura 5 – Estrutura do Programa *Startup-SP 2020.2*



Fonte: Elaborado pelo autor

- *Kickoff*: evento que marca a abertura do programa com todas as *startups* aprovadas nas 18 regiões do estado. O objetivo deste evento é apresentar às *startups* o cronograma do programa, os gestores regionais e as atividades que serão executadas durante as próximas 13 semanas. O *kickoff* acontece apenas uma vez ao longo do programa.
- Oficina EAD: este formato de oficina acontece em uma plataforma de transmissão de conteúdo com aulas gravadas por especialistas do SEBRAE e parceiros externos convidados. O programa oferece 9 oficinas realizadas neste formato, sendo que cada oficina dura entre uma e 4 horas.
- *Workshop* Ao Vivo: este formato de evento acontece ao vivo com todas as *startups* assistindo de forma síncrona com transmissão em tempo real com especialistas do SEBRAE. Ao longo do programa, são realizados 7 *workshops* ao vivo, sendo que cada *workshop* dura 2 horas.
- *StarTALK*: este formato de evento acontece em formato ao vivo e oferece conteúdo apresentado por especialistas externos ao SEBRAE. Em cada *StarTALK* são convidados

dois ou três atores do ecossistema para apresentar conteúdo relevante às *startups*. A característica que marca esse evento é que, além das *startups* aprovadas no programa, a programação é aberta para o público em geral que tenha interesse de consumir o conteúdo. Ao longo do programa acontecem 6 *StarTALK's*, sendo que cada um dura 2 horas.

- **Mentoria Padrinho:** esta mentoria acontece de forma individual entre um profissional especialista do SEBRAE (considerado “padrinho” da *startup*) e os empreendedores. O objetivo desta mentoria é garantir a aplicabilidade do conteúdo compartilhado nas oficinas e eventos na realidade de cada *startup*. Por isso, o profissional “padrinho” conhece a realidade de cada *startup* e trabalha conceitos exclusivos em cada sessão de mentoria, que dura até 60 minutos cada. Ao longo do programa, acontecem 7 sessões de mentoria com cada *startup* aprovada.
- **Design Sprint:** este evento acontece em formato de imersão com dois dias completos de programação (16 horas de conteúdo). O conteúdo é aplicado por uma empresa especializada em *design* e tem como objetivo guiar a *startup* na criação de um produto mínimo viável da sua solução.
- **Demoday:** este evento marca o encerramento do programa com uma apresentação final de cada *startup* em formato de “*pitch*” (breve apresentação dos pontos principais do modelo de negócio em até 5 minutos). Cada região que recebe uma edição do programa realiza o seu próprio *demoday* com as *startups* aprovadas e que cumpriram com pelo menos 75% das atividades do programa.

O quadro 7, descreve o cronograma do programa em cada uma das 13 semanas.

Quadro 7 – Estrutura do programa *Startup-SP*

<b>Semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Conteúdo</b>
Semana 01	<i>Kickoff</i>	Abertura do Programa
	Oficina EAD	Mentoria para <i>Startups</i>
Semana 02	<i>Workshop Ao Vivo</i>	Modelagem de Negócios
	Oficina EAD	Tripé do Desenvolvimento
	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
Semana 03	Oficina EAD	<i>Customer Development</i>
	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
	<i>StarTALK</i>	Failtech – Estressando o Erro
Semana 04	<i>Workshop Ao Vivo</i>	<i>Customer Development</i>
	<i>StarTALK</i>	Aspectos Societários para <i>Startups</i>
Semana 05	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
Semana 06	<i>Workshop Ao Vivo</i>	Novos Modelos de Negócio
	<i>StarTALK</i>	Técnicas de Validação de MVP
Semana 07	Oficina EAD	Validação
	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
	<i>StarTALK</i>	Novos Modelos de Negócio
	<i>Workshop Ao Vivo</i>	OKR – Objectives and Key Results
Semana 08	<i>Design Sprint</i>	Imersão de desenvolvimento
Semana 09	Oficina EAD	MVP – Produto Mínimo Viável
	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
Semana 10	Oficina EAD	<i>Valuation</i> para <i>startups</i>
Semana 11	<i>Workshop Ao Vivo</i>	<i>Marketing</i> Digital e Vendas
	Oficina EAD	<i>Bootcamp – Marketing</i> Digital e Vendas
	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
Semana 12	<i>Workshop Ao Vivo</i>	<i>Pitch</i>
	Oficina EAD	<i>Bootcamp – Pitchdeck</i> e Storytelling
	<i>StarTALK</i>	Vendas para <i>Startups</i>
Semana 13	<i>Workshop Ao Vivo</i>	<i>Pitch</i> Training
	Oficina EAD	<i>Bootcamp</i>
	Mentoria Padrinho	Mentoria Individual
	<i>StarTALK</i>	Investimento Anjo

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar a estrutura metodológica desta pesquisa, classificar a pesquisa e apresentar os procedimentos operacionais realizados para o estudo de caso do programa de aceleração de *startups* alvo do estudo.

### 4.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo do caso, a partir da análise da evolução das *startups* aceleradas no Programa *Startup-SP* na região de Barretos-SP, no Ciclo 8 do programa, que aconteceu no segundo semestre do ano de 2020.

Segundo Gil (1999), a pesquisa científica tem um caráter pragmático e sistemático, cujo objetivo é descobrir respostas para questionamentos (problemas ou dúvidas), a partir do uso de procedimentos científicos, que fornecem credibilidade aos resultados.

Esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva, pois analisa fatos sem manipulá-los, e também um estudo exploratório, já que há questões elaboradas e investigadas a partir do acompanhamento das atividades do programa de aceleração de *startups* alvo deste estudo. Utiliza-se do método hipotético-dedutivo para avaliar a efetividade do *framework* para avaliação de *startups* e do método estudo de caso. Assim, o estudo parte da hipótese de pesquisa:

Hipótese: o *framework* de interações é um método que permite o adequado acompanhamento da evolução de *startups* digitais *early stage* em programas de aceleração.

Yin (2005) salienta que a decisão sobre a coleta de dados exerce grande impacto na qualidade da pesquisa e apresenta seis fontes de evidências de informações que podem ser utilizadas para a coleta de dados em um estudo de caso:

- Documentos,
- Registros em arquivos,
- Entrevistas,
- Observação direta,
- Observação participante e
- Artefatos físicos.

Os estudos de caso mais comuns são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa ou um evento. Podemos ter também estudos de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: indivíduos, instituições de um mesmo segmento, empresas de um mesmo porte, etc.

Yin (2005) também enfatiza a importância do tipo de questões propostas para distinguir os estudos de caso de outras modalidades de pesquisa. As questões de interesse do estudo de caso referem-se ao como e ao porquê; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural. Yin (2005) descreve três situações nas quais o estudo de caso é indicado:

1. Quando o caso é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada. O resultado, embora restrito a um único caso, pode alterar conceitos sobre a teoria.
2. Quando o caso é extremo ou único, ou seja, apresenta características extremamente raras e para o qual não existem ainda teorias explicativas convincentes.
3. Quando o caso é revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Yin (2005) acrescenta, ainda, que estudos de caso são também usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto para orientar o *design* de estudos maiores. Outro critério que justifica a escolha do estudo de caso como abordagem adequada de um problema de pesquisa é por tratar-se de fenômeno pouco investigado, o qual exige estudo aprofundado de poucos casos, que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores.

Características consideradas essenciais para um estudo de caso (YIN, 2005):

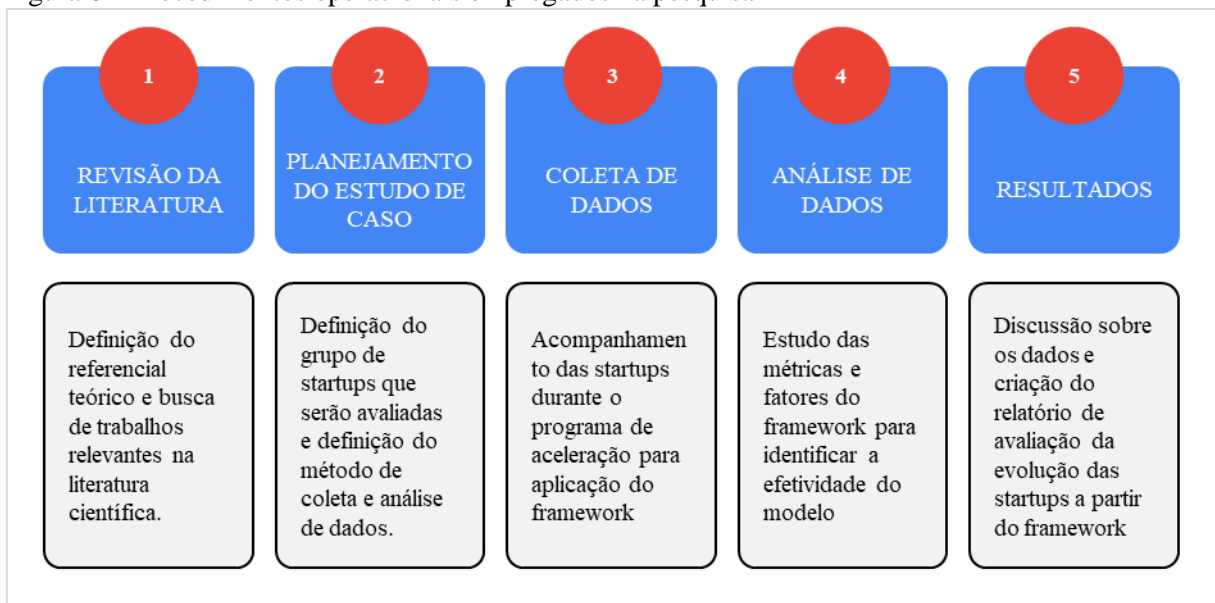
- O caso deve ser completo: a distinção entre o fenômeno que está sendo estudado e seu contexto; coletar evidências relevantes; o estudo é planejado de tal maneira que sua finalização não é determinada por limites de tempo ou de recursos;
- O caso deve considerar perspectivas ou hipóteses alternativas. O pesquisador deve buscar explicações ou perspectivas diferentes daquelas adotadas no estudo e examinar as evidências de acordo com essas perspectivas;
- As evidências devem ser suficientemente poderosas para sustentar as conclusões;
- O relato do estudo deve ser coerente.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de uma busca ampla sobre os termos do referencial teórico deste trabalho: métodos de desenvolvimento de *startups*, programas de aceleração de *startups* e métodos de avaliação de *startups*. Foram utilizadas as bases *SciELO*, *Web of Science*, *Science Direct/SCOPUS* para pesquisa bibliográfica, além da referência cruzada, totalizando 92 trabalhos selecionados e 39 incorporados às referências desta pesquisa, incluindo artigos nacionais e internacionais, teses, dissertações e livros.

#### 4.2 Procedimentos e técnicas utilizadas no estudo

Para condução do estudo de caso, tem-se definidas 5 etapas de pesquisa: Revisão da Literatura, Planejamento do Estudo de Caso, Coleta dos Dados, Análise dos Dados e Resultados. A Figura 5 ilustra com detalhes cada uma das etapas empregadas na pesquisa.

Figura 6 – Procedimentos operacionais empregados na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa, Revisão da Literatura, tem como objetivo definir o referencial teórico utilizado para levantamento dos trabalhos relevantes nas bases científicas (métodos de desenvolvimento de *startups*, programas de aceleração de *startups* e métodos de avaliação de *startups*) e aplicar a busca em 5 bases de dados para levantamento dos trabalhos.

Na etapa 2, chamada de Planejamento do Estudo de Caso tem como objetivo definir a caracterização das *startups* analisadas no estudo de caso, quanto ao tipo de negócio, segmento e estágio de maturidade. Como critério de classificação, as seguintes referências para categorizar as *startups* e definir seu estágio inicial antes do início do programa de aceleração:



- Tipo de Negócio: (1) Comércio Eletrônico, (2) *Software* como Serviço – *SaaS*, (3) Aplicativo Móvel Gratuito, (4) *Website* de Conteúdo, (5) Conteúdo Gerado pelo Usuário, (6) *Marketplace* de Dois Lados
- Segmento: (1) Fintech, (2) *Healthtech*, (3) Insurtech, (4) Proptech, (5) Logtech, (6) Retailtech, (7) Legaltech, (8) HRtech, (9) Martech, (10) Agtech e (11) Edtech.
- Estágio de Desenvolvimento: (1) Sem MVP/Sem Faturamento, (2) MVP em Validação/Sem Faturamento, (3) MVP em Validação/Com Faturamento e (4) Produto Lançado/Com Faturamento.

O planejamento do estudo de caso também compreende o planejamento para a aplicação do *framework* de interações, o Modelo ES2G, que estabelece um conjunto de ações, já organizados em estágios, com seus respectivos instrumentos para a coleta de dados e indicadores de desempenho.

Na etapa 3, Coleta de Dados, corresponde ao processo de acompanhamento das *startups* aprovadas para o programa de aceleração. Como parte do *framework* de interações tem-se definida a realização de uma entrevista diagnóstica com os empreendedores de cada *startup* para avaliação do nível de maturidade a partir de um diagnóstico que avalia 6 fatores: (1) Potencial do Time e *Founders*, (2) Estratégia e Desenvolvimento do Produto, (3) Potencial de Acesso a Mercado, (4) Recursos e Capital Disponível, (5) Presença e Relacionamento com Ecosistema, e (6) Qualidade de Gestão e Compliance. O nível de maturidade inicial identificado para cada *startup* foi denominado “T0”.

Após a identificação do nível de maturidade inicial de cada *startup*, os empreendedores participam das atividades previstas para o programa, conforme o Quadro 7. Durante as atividades denominadas Mentoria Padrinho, o *framework* de interações prevê 7 interações específicas, com “gatilhos” em cada interação, para que a evolução da *startup* seja avaliada durante a execução do programa.

Ao final do programa de aceleração, após a execução das atividades previstas durante as 13 semanas conforme Quadro 7 e execução das 7 interações com a entrega de todos os “gatilhos”, uma nova entrevista é realizada com os empreendedores de cada *startup* para avaliação do nível de maturidade. O nível de maturidade final identificado para cada *startup* é denominado “T1”.

Na quarta etapa, Análise dos Dados, tem-se a avaliação da evolução de cada *startup*, comparando o nível de maturidade nos estágios “T0” e “T1” de cada *startup*. Para cada *startup*, é aplicada uma análise individual relacionando a entrega dos “gatilhos” em cada uma das 7

interações previstas pelo *framework* e a contribuição para o aumento do nível de maturidade para cada *startup*.

Por fim, na etapa 5 de análise dos resultados, incorpora-se a discussão da relação entre o aumento do nível de maturidade das *startups* e os resultados finalísticos em forma de métricas de desempenho, tais como faturamento, número de usuários, número de clientes e crescimento.

### 4.3 Caracterização das *startups*

O 8º ciclo do Programa *Startup-SP*, que aconteceu no segundo semestre de 2020, selecionou 12 *startups*. Para proteger a identidade do negócio e dos empreendedores, os nomes das *startups* foram ocultados na descrição desta pesquisa, sendo apenas numeradas como *startups* de 1 a 12. O quadro 8 mostra a caracterização de cada *startup*, a partir do tipo de negócio, segmento e estágio de maturidade no início do programa.

Quadro 8 – Caracterização das *startups* da edição do *Startup-SP* 2020.2 em Barretos-SP

<i>Startup</i>	Segmento	Tipo de Negócio	Estágio de Maturidade
<i>Startup</i> 01	<i>Healthtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	MVP em Validação / Sem Faturamento
<i>Startup</i> 02	<i>Healthtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	MVP em Validação / Sem Faturamento
<i>Startup</i> 03	<i>Healthtech</i>	<i>Marketplace</i> de Dois Lados	MVP em Validação / Com Faturamento
<i>Startup</i> 04	<i>Healthtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	MVP em Validação / Sem Faturamento
<i>Startup</i> 05	<i>HRtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	Sem MVP / Sem Faturamento
<i>Startup</i> 06	<i>Logtech</i>	<i>Marketplace</i> de Dois Lados	Produto Lançado / Com Faturamento
<i>Startup</i> 07	<i>Fintech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	Sem MVP / Sem Faturamento
<i>Startup</i> 08	<i>Healthtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	MVP em Validação / Com Faturamento
<i>Startup</i> 09	<i>Healthtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	MVP em Validação / Sem Faturamento
<i>Startup</i> 10	<i>Proptech</i>	<i>Marketplace</i> de Dois Lados	Produto Lançado / Com Faturamento
<i>Startup</i> 11	<i>Healthtech</i>	<i>Marketplace</i> de Dois Lados	Produto Lançado / Com Faturamento
<i>Startup</i> 12	<i>Healthtech</i>	<i>Software</i> como Serviço – <i>SaaS</i>	MVP em Validação / Sem Faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS *STARTUPS*

### 5.1 Apresentação do modelo de avaliação

O *framework* de interações utilizado neste trabalho é o Modelo ES2G (do inglês, ES2G: *Early stage To Growth*) (SANCHEZ; AMARAL; MORASCO, 2021) desenvolvido pelo autor deste trabalho durante os anos de 2018 e 2019 a partir de uma ampla busca sobre trabalhos acadêmicos, livros e publicações relacionadas aos temas de desenvolvimento de *startups*, aceleradoras e programas de aceleração e mecanismos de avaliação da evolução de *startups*. A experiência e o conhecimento adquirido durante o acompanhamento de 21 *startups*, que participaram do Programa *Startup-SP* do Sebrae São Paulo entre os anos de 2018 e 2019 contribuíram para o desenvolvimento da proposta do *framework*. A representação gráfica do modelo ES2G é apresentada na figura 2 e o detalhamento de cada etapa é descrito na sequência.

Figura 7 – Apresentação do modelo ES2G



Fonte: Elaborado pelo autor

As etapas representadas na cor vermelha, são as fases que já acontecem no programa *Startup-SP*, tais como a seleção e formação do grupo de aceleração e os *workshops* e mentorias de aceleração. As etapas representadas em azul são as sugestões deste *framework* de interações para acompanhamento da evolução das *startups* em programas de aceleração.

Para a realização das etapas deste *framework* são consideradas dois papéis importantes: o *Gestor do Batch* e o *Trainer*. O *Gestor do Batch* tem o papel de planejar e executar a seleção das *startups* para o grupo, definir e acompanhar as atividades do programa e acompanhar a

evolução das *startups* juntamente com o *Trainer*. Para cada *Batch* da aceleradora é recomendado que exista apenas um gestor. Já o *Trainer* é um profissional capaz de realizar as mentorias de acompanhamento com as *startups*, dominando técnicas de modelagem e validação de negócios, além de desenvolvimento de produtos e de tecnologia. Para cada *Batch* da aceleradora, é recomendado que um *Trainer* fique responsável pelo acompanhamento de 5 a 7 *startups*.

Nas subseções seguintes estão detalhadas cada uma das etapas da proposta deste *framework*.

### 5.1.1. Mentoria de Diagnóstico T0

A primeira etapa do Modelo ES2G, após a seleção e formação do grupo/*cohort* para o programa de aceleração, é a aplicação de um diagnóstico para identificação do nível de maturidade da *startup*, considerando 6 critérios: Potencial do Time e *Founders*, Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial de Acesso a Mercado, Recursos e Capital Disponível, Presença e Relacionamento com Ecossistema, e Qualidade de Gestão e Compliance.

Para cada um dos critérios, existem 3 gatilhos de performance para que a *startup* alcance a “zona de excelência” no critério. Este diagnóstico deve ser realizado pelo *Gestor do Batch* e pelo *Trainer*, conjuntamente com os empreendedores de cada *startup*. Cada sessão de diagnóstico dura entre 30 e 45 minutos, sendo que o *Gestor do Batch* e o *Trainer* devem atribuir, de forma consensual, uma nota de 1 a 5 para a excelência da *startup* em cada gatilho de cada critério do diagnóstico. Ao final, após atribuir notas para cada um dos 18 gatilhos, somam-se todas as notas atribuídas para chegar ao grau de maturidade da *startup*, sendo que a nota máxima possível é 90. Após atribuir as notas a cada um dos gatilhos, é possível fazer o ajuste da nota para uma escala de 0 a 100%, para facilitar a interpretação do grau de maturidade das *startups*.

Quadro 9 – Critérios e gatilhos de avaliação do Modelo ES2G

Critério 1 - Potencial do Time e <i>Founders</i>	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos <i>Founders</i> (um membro de business, growth e tech, pelo menos)
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o <i>Cap Table</i> está definido e existe um acordo formal entre os sócios
Critério 02 - Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado ( <i>problem/solution fit</i> ) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento

(Continua)

Quadro 9 - Critérios e gatilhos de avaliação do Modelo ES2G

(Continuação)

	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual
Critério 03 - Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da <i>startup</i> neste mercado
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado ( <i>go-to-market</i> ) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos <i>players</i> e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado
Critério 04 - Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o <i>breakeven</i> ou próximo <i>milestone</i>
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala ( <i>angel/pre-seed/seed money</i> )
Critério 05 - Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A <i>startup</i> já participou ou participa de outros programas e iniciativas de <i>startups</i> e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores
	14	Os empreendedores ou a <i>startup</i> estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio
	15	A <i>startup</i> alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio
Critério 06 - Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio
	17	Os objetivos e metas de evolução das <i>startups</i> são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)
	18	Há mecanismos de integridade, <i>compliance</i> e adequação às regulamentações do setor que a <i>startup</i> pretende atuar

Fonte: Elaborado pelo autor

Além da realização do diagnóstico a partir dos 18 gatilhos, o *Gestor do Batch* e o *Trainer* devem definir um conjunto de métricas que são acompanhadas durante o programa de aceleração. Para cada *startup*, é possível fazer um *setup* de *dashboard* de métricas diferente. Porém, é recomendado pelo Modelo ES2G acompanhar, pelo menos, as seguintes métricas durante a aceleração: Faturamento Bruto, Número de Usuários/Clientes Ativos, CAC (Custo de Aquisição de Clientes), LTV (*Lifetime Value*) e NPS (*Net Promoter Score*).

### 5.1.2. Mentoria de evolução com *Trainer* dedicado no plano do roteiro de mentoria

Após o Diagnóstico T0, e em paralelo com as iniciativas do programa de aceleração (tais como cursos, *workshops* e *meetups*), o *Trainer* deve realizar uma agenda de 7 mentorias individuais com cada uma das *startups* aceleradas seguindo o roteiro de mentoria, durante o

programa de aceleração (que geralmente dura de 3 a 5 meses). O roteiro de mentoria ajuda o *Trainer* a direcionar a *startup early stage* nas entregas para a modelagem e validação que, se executadas, aumentam a probabilidade de levar a *startup* ao estágio de crescimento.

Para cada mentoria, existe um roteiro de atividades sugerido e um conjunto de requisitos que deve ser providenciado pelos empreendedores da *startup*, para que a mentoria seja ainda mais direcionada aos resultados entregues. O tempo sugerido de duração de cada mentoria é entre 45 e 60 minutos. O quadro 10 descreve as atividades da mentoria e os requisitos para realização.

Quadro 10 – Roteiro de atividades sugeridas para mentoria

Trilha de Mentoria		Requisitos para realização da mentoria
01	1. Análise do Modelo de Negócios 2. Definição do <i>Job-to-be-done</i> 3. Revisão da validação do problema	- <i>Pitch</i> da <i>startup</i> - <i>Lean Canvas</i> atualizado
02	1. Análise do PIC e personas 2. Tamanho do mercado (TAM/ SAM/ SOM) 3. Estratégia de Validação (problem-solution)	- Versão revisada do <i>Lean Canvas</i> - Prévia do Roteiro de Validação - Personas
03	1. Devolutiva de Validação 2. Visão e estratégia de produto 3. Estratégia de Validação (conceito da solução)	- 40 interações com personas - Resumo (aprendizado/validação) - Personas (revisado)
04	1. Devolutiva de Validação 2. Descritivo MVP ( <i>features</i> /estratégia) 3. Estratégia de Validação (MVP)	- 20 interações com personas - Resumo (aprendizado/validação) - Canvas de produto (MVP)
05	1. Devolutiva de Validação 2. Devolutiva <i>Design Sprint</i> 3. Estratégia de Validação (MVP)	- 20 interações com personas - Resumo (aprendizado/validação) - Plano de desenvolvimento e <i>backlog</i>
06	1. Devolutiva de Validação 2. Devolutiva <i>Visão de Produto</i> 3. Estratégia "go-to-market" e canais	- 20 interações com personas - Prévia da estratégia "go-to-market"
07	1. Discussão sobre etapas de validação 2. Alinhamento para criação do <i>pitch</i> 3. Estrutura do <i>pitch</i>	- <i>Pitch</i> da <i>startup</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.3 Mentoria de conexão com profissionais externos a partir dos gaps do diagnóstico

Em paralelo com a realização das atividades da mentoria e iniciativas executadas no programa de aceleração, o *Gestor do Batch* e o *Trainer* podem propor às *startups* a realização de mentorias pontuais com profissionais externos de acordo com os gaps do diagnóstico.

Para melhor aproveitamento do programa de aceleração, é sugerida a conexão com pelo menos 3 profissionais externos nos 3 gatilhos mais críticos mapeados no Diagnóstico T0, para que os empreendedores possam, além do conteúdo consumido no programa de aceleração, usufruir da experiência de mentores nos maiores gaps mapeados no negócio.

#### 5.1.4. *Mentoria de Diagnóstico T1*

Após realizar todas as mentorias e iniciativas do programa, o *Gestor do Batch* e o *Trainer* devem aplicar com os empreendedores o mesmo diagnóstico previsto no Diagnóstico T0, com os mesmos critérios e gatilhos. Assim como no primeiro diagnóstico, devem ser atribuídas notas de 1 a 5 para cada um dos gatilhos de cada critério, sendo que a nota final máxima é 90. Após a aplicação, é possível comparar a evolução de maturidade da *startup*.

#### 5.1.5. *Demoday Final*

Após a realização das iniciativas do programa de aceleração com o grupo de *startups* (cursos, *workshops* e *meetups*) e a realização das atividades do Modelo ES2G previstas para a fase de aceleração, o programa deve propor o *Demoday* Final.

O *Demoday* é um evento de apresentação das *startups* para a comunidade interessada, incluindo parceiros, clientes, outras *startups* e, principalmente, investidores. Para realização do *Demoday*, preferencialmente, o *Gestor do Batch* deve fazer uma curadoria de convidados para que o evento seja o mais proveitoso possível para as *startups*. Durante o *Demoday*, as *startups* devem apresentar o *pitch* final do seu negócio aos convidados, apresentando também a evolução durante o programa de aceleração.

#### 5.1.6. *Devolutiva de Evolução*

Ao término do programa, o *Gestor do Batch* e o *Trainer* devem fazer uma devolutiva individual com cada *startup* detalhando o desenvolvimento e pontos críticos ainda mapeados no diagnóstico e feedback dos convidados do *Demoday*.

A Devolutiva da Evolução acontece com um detalhamento de cada um dos 18 gatilhos dos seis critérios mapeados no Diagnóstico T0 e T1, detalhando os itens que ainda impedem a performance para o crescimento da *startup*. Nesta etapa, é também feita uma avaliação do conjunto de métricas definido no primeiro encontro de diagnóstico, medindo a evolução ou pontos críticos da *startup*.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados da aplicação do Modelo ES2G com o grupo das 12 *startups* aceleradas no programa, a partir da análise dos critérios do modelo e gatilhos mapeados nos dois diagnósticos realizados com cada *startup* (T0 e T1). Esta seção está estruturada em três subseções, conforme descrito a seguir.

Na primeira subseção são apresentados os dados de evolução para cada uma das *startups* participantes e analisadas. São detalhados os dados gerais do grau de maturidade “T0”, do grau de maturidade “T1” e o percentual de evolução do grau de maturidade para cada uma das *startups*. Posteriormente, são apresentados os gráficos individuais de evolução para cada um dos critérios analisados por *startup*.

A segunda subseção apresenta uma análise detalhada para cada um dos seis critérios do Modelo ES2G. Na terceira subseção, são apresentados os dados e uma análise da evolução do grau de maturidade das *startups* a partir do estágio de desenvolvimento no momento de entrada da *startup* no programa de aceleração.

### 6.1 Análise por *startup* participante

As *startups* analisadas foram submetidas ao diagnóstico “T0” e “T1”, compreendido entre o início e o término do programa de aceleração, a partir dos seis critérios de avaliação do Modelo ES2G. A Tabela 1 apresenta os resultados de cada *startup*, sendo que destacadas em vermelho estão as que obtiveram as médias mais baixas e em verde as mais altas.

Tabela 1- Evolução do grau de maturidade por *startup*

Identificação da <i>Startup</i>	Segmento de atuação	Grau de Maturidade Diagnóstico “T0”	Grau de Maturidade Diagnóstico “T1”	% de Evolução
<i>Startup</i> 01	<i>Healthtech</i>	34,44%	45,56%	32,26%
<i>Startup</i> 02	<i>Healthtech</i>	53,33%	58,89%	10,42%
<i>Startup</i> 03	<i>Healthtech</i>	36,67%	44,44%	21,21%
<i>Startup</i> 04	<i>Healthtech</i>	48,89%	58,89%	20,45%
<i>Startup</i> 05	<i>HRtech</i>	25,56%	34,44%	34,78%
<i>Startup</i> 06	<i>Logtech</i>	43,33%	50,00%	15,38%
<i>Startup</i> 07	<i>Fintech</i>	35,56%	50,00%	40,63%
<i>Startup</i> 08	<i>Healthtech</i>	50,00%	68,89%	37,78%
<i>Startup</i> 09	<i>Healthtech</i>	32,22%	41,11%	27,59%
<i>Startup</i> 10	<i>Proptech</i>	45,56%	56,67%	32,26%
<i>Startup</i> 11	<i>Healthtech</i>	56,67%	70,00%	10,42%
<i>Startup</i> 12	<i>Healthtech</i>	33,33%	41,11%	21,21%

Fonte: elaborado pelo autor



Os critérios avaliados para identificação do grau de maturidade foram: (1) Potencial do Time e Founders, (2) Estratégia e Desenvolvimento do Produto, (3) Potencial de Acesso a Mercado, (4) Recursos e Capital Disponível, (5) Presença e Relacionamento com Ecossistema, e (6) Qualidade de Gestão e Compliance.

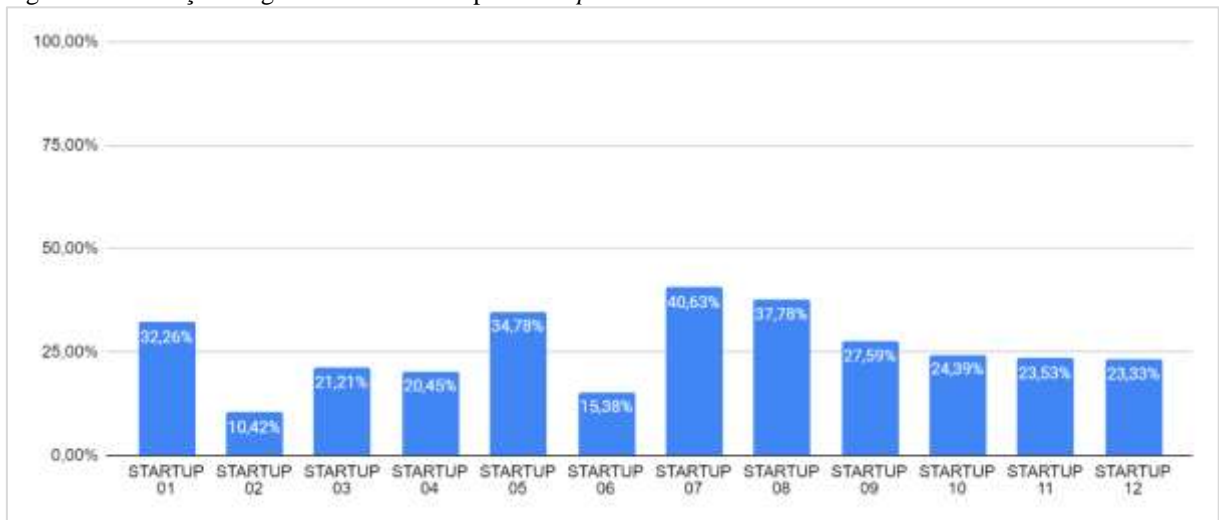
A partir da análise da Figura 08, é possível identificar que, no momento de entrada das *startups* no programa de aceleração e aplicação do diagnóstico T0, o grupo de *startup* estava em um grau de maturidade entre 25,56% e 56,57%. A partir do desenvolvimento do programa de aceleração e aplicação da Trilha de Mentoria, proposta pelo Modelo ES2G, é possível identificar que ao final do programa, no diagnóstico T1, o nível de maturidade das *startups* variava entre 34,44% e 70,00%.

Figura 8 – Comparativo do grau de maturidade em T0 e T1



Fonte: elaborado pelo autor

Especificamente na Figura 08, é possível avaliar a evolução média no grau de maturidade de cada *startup* analisada, que variou entre 10,42% e 40,63%. Portanto, todas as *startups* participantes do programa de aceleração tiveram um aumento no grau de maturidade pela análise dos seis critérios. Com os dados do diagnóstico T0 foi possível priorizar os critérios críticos de desempenho de cada *startup*, que foram utilizados para direcionar o foco do esforço da *startup* durante as mentorias da Trilha de Mentoria e conexão com profissionais de mercado. Um critério foi considerado como crítico, no contexto do programa de aceleração, quando o nível de maturidade da *startup* no critério teve desempenho abaixo de 30%. O Quadro 11 apresenta os critérios críticos mapeados para cada *startup*, a partir do diagnóstico T0.

Figura 9 – Evolução do grau de maturidade por *startup*

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 09, é possível analisar a evolução do grau de maturidade de todas as *startups* participantes do programa, sendo que todas foram impactadas positivamente pelo programa, crescendo de 10,42% a 40,63% em maturidade.

Quadro 11 – Critérios críticos mapeados para cada *startup*

Identificação da <i>Startup</i>	Critérios críticos (< 30%)
<i>Startup</i> 01	Presença e Relacionamento com Ecosistema e Qualidade de Gestão e Compliance
<i>Startup</i> 02	Não há critérios abaixo de 30%
<i>Startup</i> 03	Presença e Relacionamento com Ecosistema
<i>Startup</i> 04	Não há critérios abaixo de 30%
<i>Startup</i> 05	Potencial do Time e Founders, Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial e Acesso a Mercado, Recursos e Capital Disponíveis, Presença e Relacionamento com Ecosistema e Qualidade de Gestão e Compliance
<i>Startup</i> 06	Não há critérios abaixo de 30%
<i>Startup</i> 07	Potencial do Time e Founders e Recursos e Capital Disponíveis
<i>Startup</i> 08	Não há critérios abaixo de 30%
<i>Startup</i> 09	Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial e Acesso a Mercado e Qualidade de Gestão e Compliance
<i>Startup</i> 10	Não há critérios abaixo de 30%
<i>Startup</i> 11	Não há critérios abaixo de 30%
<i>Startup</i> 12	Potencial e Acesso a Mercado e Presença e Relacionamento com Ecosistema

Fonte: elaborado pelo autor

Após a realização do diagnóstico T0 e mapeamento dos critérios críticos de cada *startup*, o Gestor do Batch e os Trainers vinculados ao programa iniciaram a execução da Trilha de Mentoria e as ações do programa de aceleração, conforme cronograma das 13 semanas de aceleração, apresentado na seção 3 deste trabalho. Após as 13 semanas de aceleração, foi

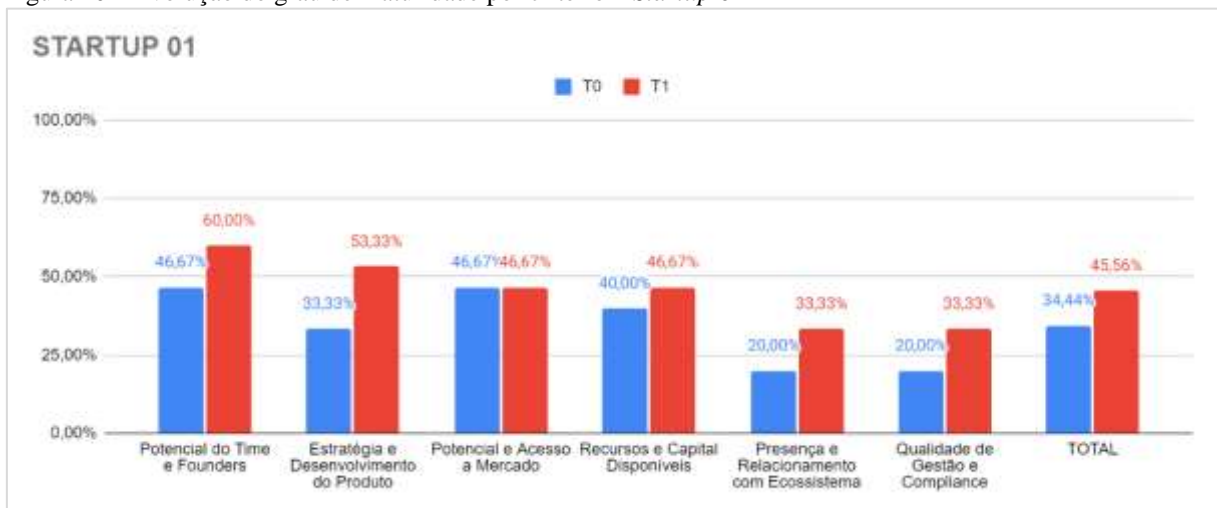
realizado do diagnóstico T1, para que fosse possível identificar o comportamento do grau de maturidade para as *startups* do programa.

A seguir, serão apresentados os resultados do grau de maturidade para cada uma das *startups* analisadas, bem como breves comentários pertinentes ao desenvolvimento de cada uma delas no programa.

### STARTUP 01

A *Startup 01* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para o segmento de saúde que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Sem Faturamento”. A *startup* teve as maiores evoluções nos critérios Presença e Relacionamento com Ecosistema (66,67%) e Qualidade de Gestão e Compliance (66,67%) e teve uma evolução geral de 32,26% no grau de maturidade.

Figura 10 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 01*

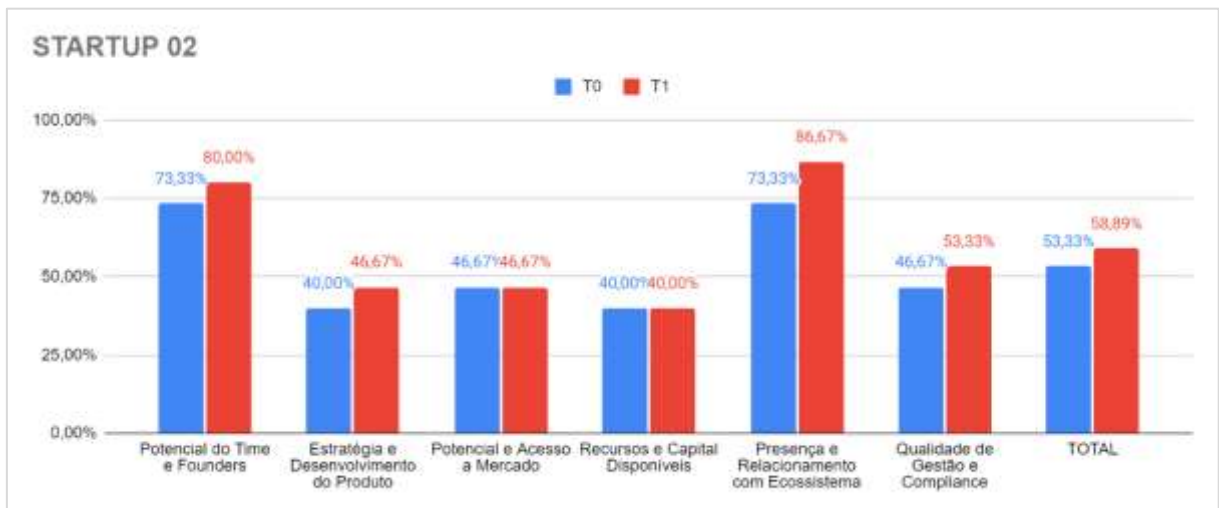


Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 02

A *Startup 02* também possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para o segmento de saúde que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Sem Faturamento”. A *startup* não apresentou evolução acentuada em nenhum dos critérios, sendo que o seu grau de maturidade geral evoluiu 10,42%, a menor do grupo de 12 *startups*.

Figura 11 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 02*

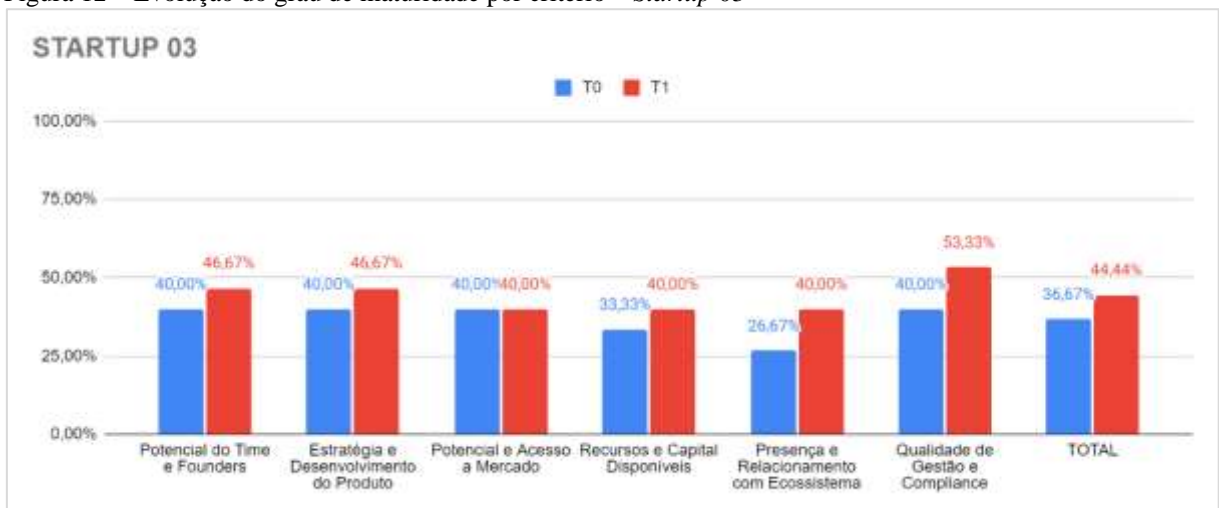


Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 03

A *Startup 03* possui como produto um Marketplace de Dois Lados para o segmento de saúde que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Com Faturamento”. A *startup* apresentou uma evolução relevante no critério Presença e Relacionamento com Ecossistema (50,00%), obtendo uma evolução geral de 21,21% no grau de maturidade.

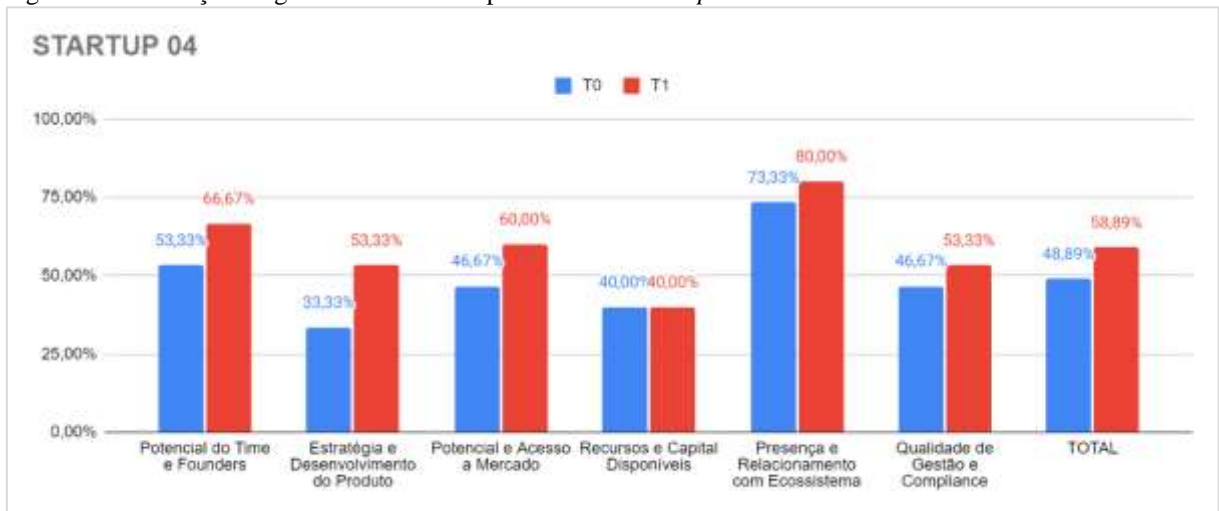
Figura 12 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 03*



Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 04

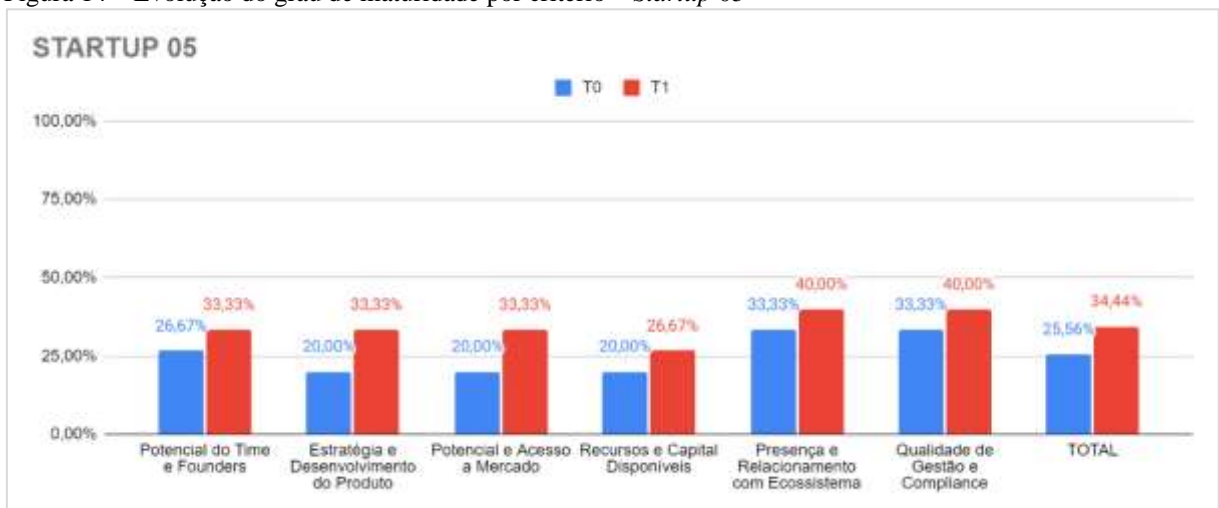
A *Startup 04* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para o segmento de saúde que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Sem Faturamento”. A *startup* apresentou crescimento relevante no critério Estratégia e Desenvolvimento do Produto (60,00%), e obteve aumento no grau de maturidade geral de 20,45%.

Figura 13 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 04*

Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 05

A *Startup 05* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) com solução para a área de Recursos Humanos que entrou no programa no estágio “Sem MVP / Sem Faturamento”. A *startup* pode ser considerada a de menor maturidade do grupo, tanto no diagnóstico T0 quanto T1 e obteve crescimento relevante nos critérios Estratégia e Desenvolvimento do Produto (66,67%) e Potencial e Acesso a Mercado (66,67%), saindo com grau de maturidade 34,78% maior.

Figura 14 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 05*

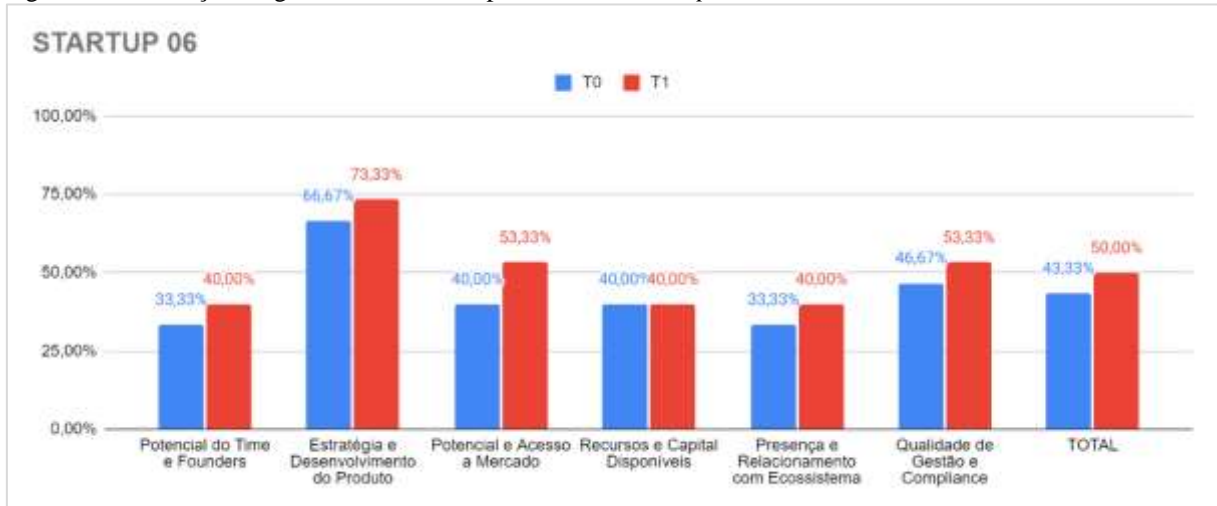
Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 06

A *Startup 06* possui como produto um Marketplace de Dois Lados com solução para a Logística que entrou no programa no estágio “Produto Lançado / Com Faturamento”. A *startup*

não apresentou evolução acentuada em nenhum critério, tendo evoluído 15,38% o grau de maturidade.

Figura 15 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 06*

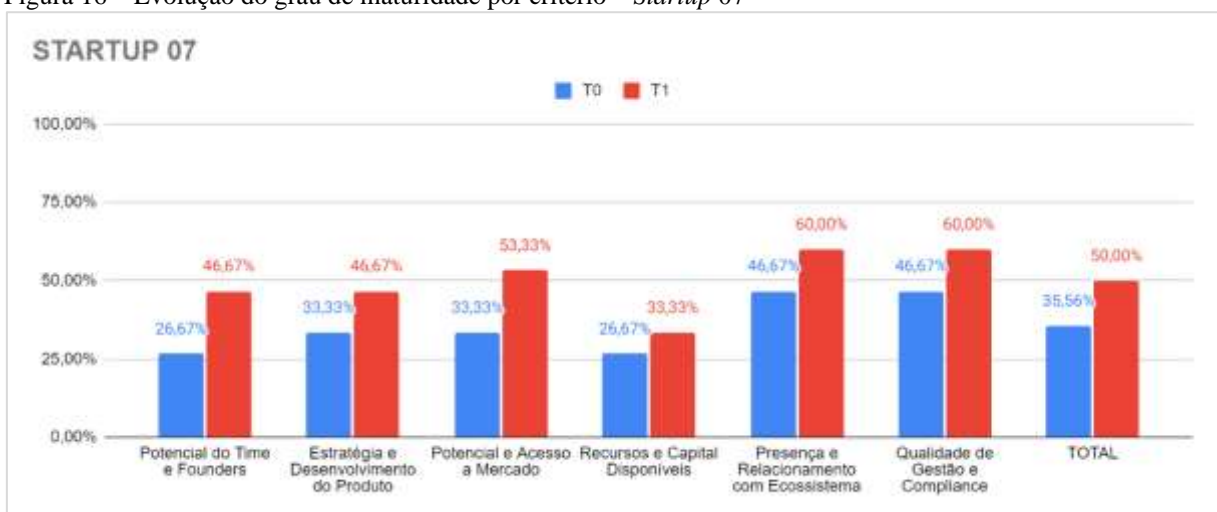


Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 07

A *Startup 07* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para área financeira que entrou no programa no estágio “Sem MVP / Sem Faturamento”. A *startup* apresentou crescimento considerável nos critérios Potencial do Time e Founders (75%) e Potencial e Acesso a Mercado (60%), tendo evoluído 40,63% seu grau de maturidade durante o programa.

Figura 16 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 07*



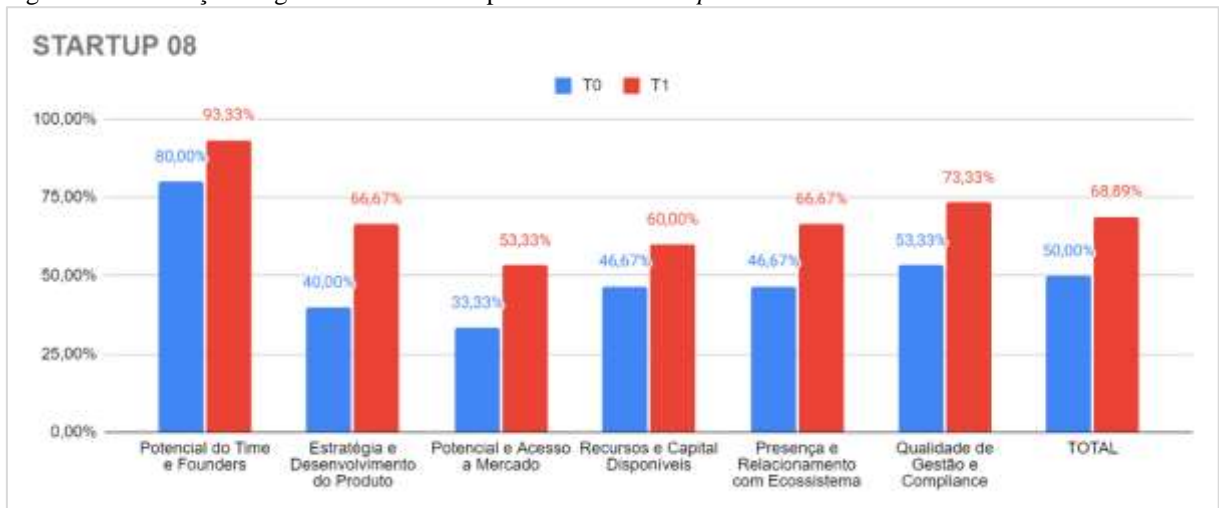
Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 08

A *Startup 08* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para área da saúde

que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Com Faturamento”. A *startup* apresentou crescimento considerável nos critérios Estratégia e Desenvolvimento do Produto (66,67%) e Potencial e Acesso a Mercado (60%), tendo evoluído 37,78% seu grau de maturidade.

Figura 17 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 08*

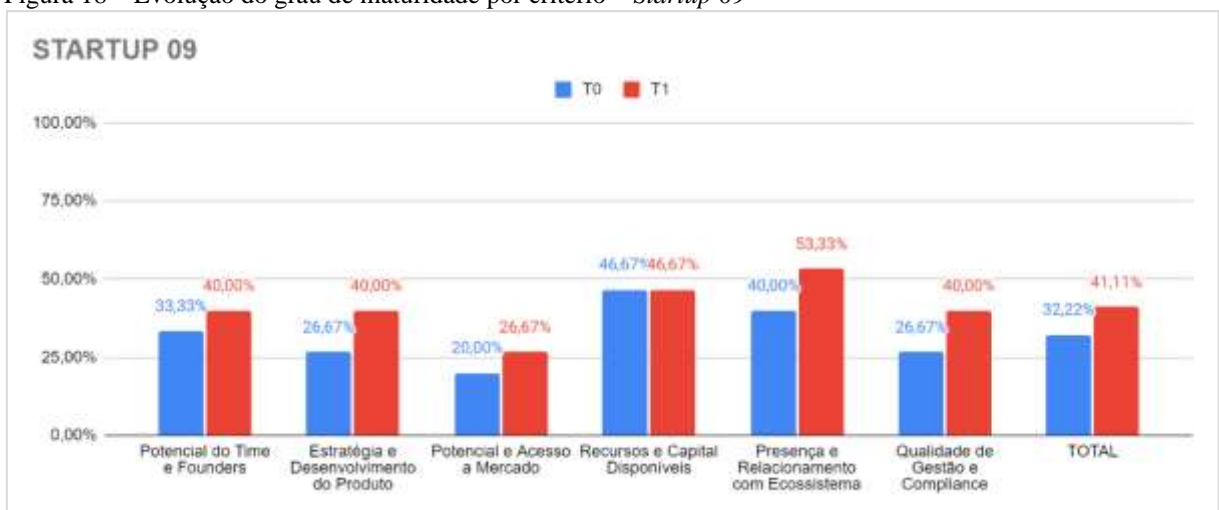


Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 09

A *Startup 09* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para área da saúde que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Sem Faturamento”. A *startup* apresentou uma evolução relevante no critério Estratégia e Desenvolvimento do Produto (50,00%), obtendo uma evolução geral de 27,59% no grau de maturidade.

Figura 18 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 09*



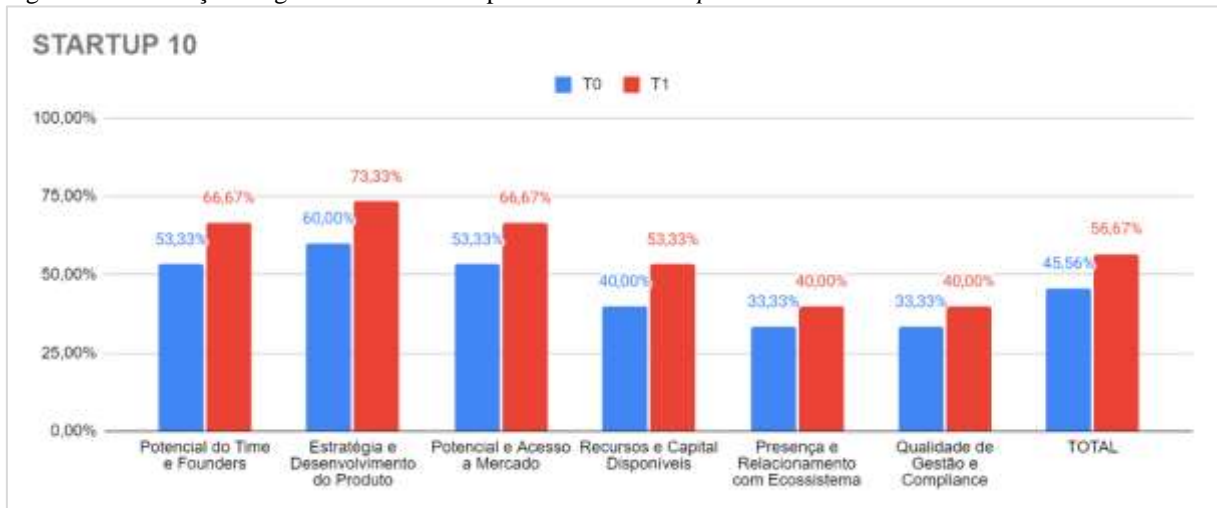
Fonte: elaborado pelo autor



### STARTUP 10

A *Startup 10* possui como produto um Marketplace de Dois Lados para o setor imobiliário que entrou no programa no estágio “Produto Lançado / Com Faturamento”. A *startup* não apresentou evolução acentuada em nenhum critério, tendo evoluído 24,39% o grau de maturidade.

Figura 19 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 10*

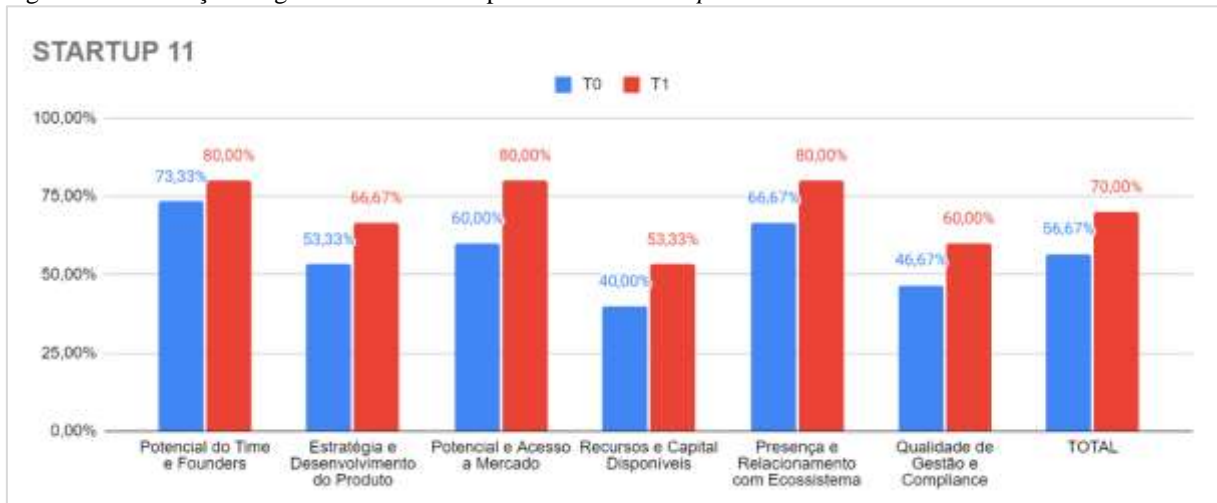


Fonte: elaborado pelo autor

### STARTUP 11

A *Startup 11* possui como produto um Marketplace de Dois Lados para o setor de saúde que entrou no programa no estágio “Produto Lançado / Com Faturamento”. A *startup* não apresentou evolução acentuada em nenhum critério, tendo evoluído 23,53% o grau de maturidade.

Figura 20 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 11*



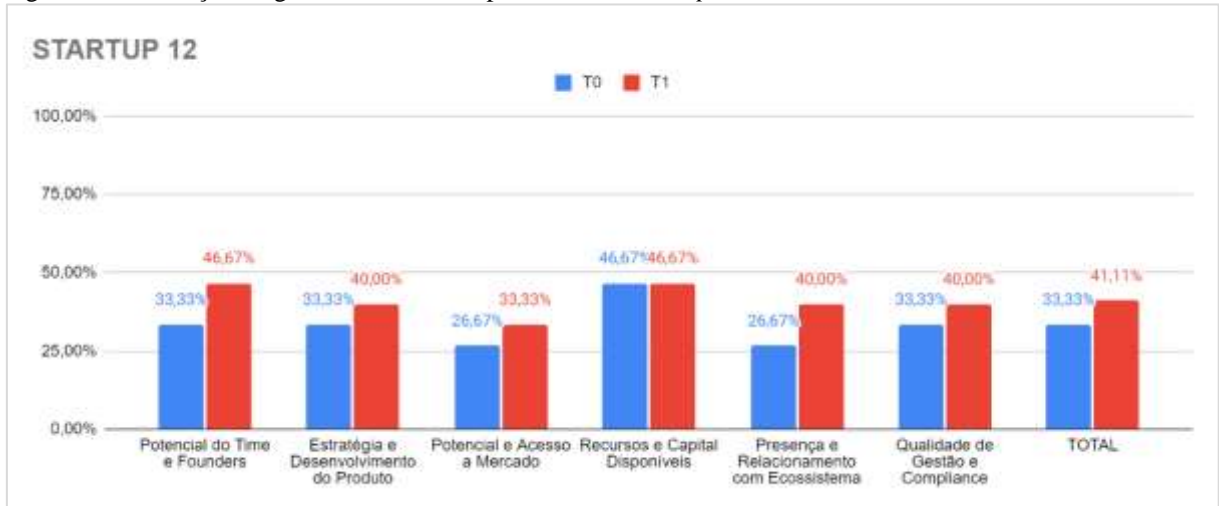
Fonte: elaborado pelo autor



## STARTUP 12

A *Startup 12* possui como produto um *software* como serviço (*SaaS*) para o setor de saúde que entrou no programa no estágio “MVP em Validação / Sem Faturamento”. A *startup* apresentou uma evolução relevante no critério Presença e Relacionamento com Ecossistema (50,00%), obtendo uma evolução geral de 23,33% no grau de maturidade.

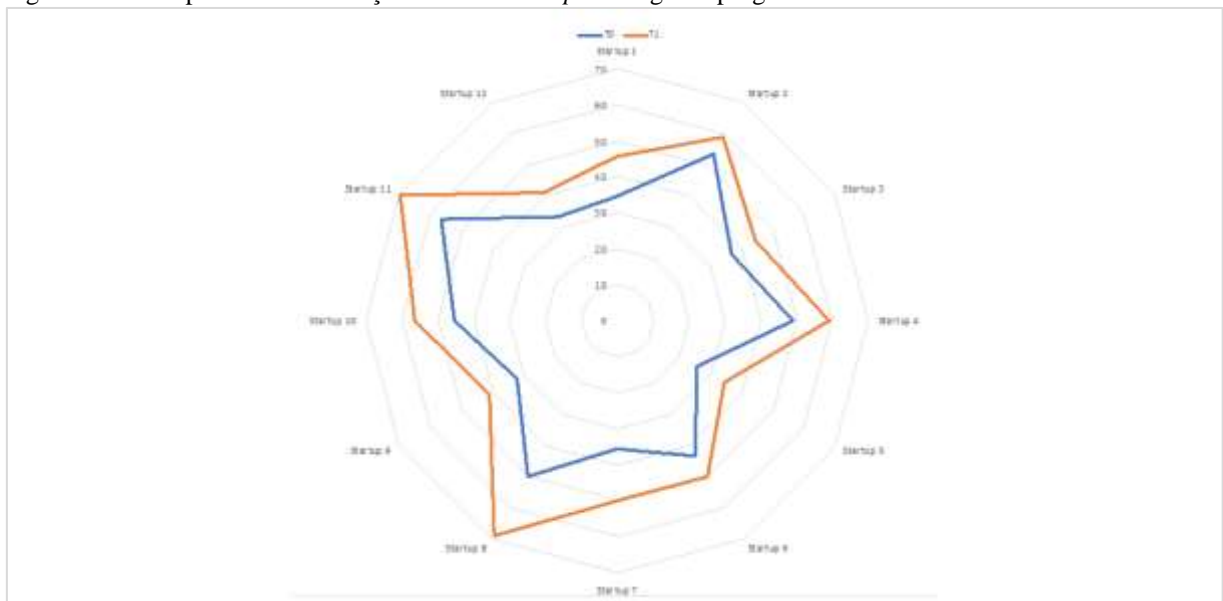
Figura 21 – Evolução do grau de maturidade por critério – *Startup 12*



Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise dos dados individuais de cada *startup*, é possível perceber que todas as *startups* apresentaram aumento no grau de maturidade geral, variando entre 10,42% e 40,63%. Um fato relevante observado foi que 8 das 12 *startups* do grupo (66,67% das *startups*) obtiveram evolução acentuada (> 50% de evolução) em pelo menos um critério.

Figura 22 – Comparativo da evolução de cada *startup* ao longo do programa



Fonte: elaboradora pelo autor

Entre as *startups* que foram mapeadas com critérios críticos (abaixo de 30% de maturidade no critério), todas obtiveram evolução em pelo menos um critério crítico. Entre os 16 critérios críticos mapeados em 6 *startups*, 9 obtiveram crescimento acentuado (> 50% evolução), representando melhoria relevante nos critérios críticos e mostrando o sucesso da Trilha de Mentorias e conexão com mentores para desenvolvimento dos pontos críticos das *startups*.

O Quadro 12 apresenta o cruzamento entre os critérios críticos (< 30%) mapeados em 6 *startups* no diagnóstico T1 e os critérios das mesmas *startups* que obtiveram evolução acentuada no diagnóstico T1 (> 50%).

Quadro 12 – Critérios com evolução acentuada para cada *startup*

<b>Identificação da Startup</b>	<b>Critérios críticos (&lt; 30%) (T0)</b>	<b>Evolução acentuada (&gt; 50%) (T1)</b>
<i>Startup</i> 01	Presença e Relacionamento com Ecosistema e Qualidade de Gestão e Compliance	Presença e Relacionamento com Ecosistema (66,67%) e Qualidade de Gestão e Compliance (66,67%)
<i>Startup</i> 03	Presença e Relacionamento com Ecosistema	Presença e Relacionamento com Ecosistema (50,00%)
<i>Startup</i> 05	Potencial do Time e Founders, Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial e Acesso a Mercado, Recursos e Capital Disponíveis, Presença e Relacionamento com Ecosistema e Qualidade de Gestão e Compliance	Estratégia e Desenvolvimento do Produto (66,67%) e Potencial e Acesso a Mercado (66,67%)
<i>Startup</i> 07	Potencial do Time e Founders e Recursos e Capital Disponíveis	Potencial do Time e Founders (75%) e Potencial e Acesso a Mercado (60%)
<i>Startup</i> 09	Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial e Acesso a Mercado e Qualidade de Gestão e Compliance	Estratégia e Desenvolvimento do Produto (50%) e Qualidade de Gestão e Compliance (50%)
<i>Startup</i> 12	Potencial e Acesso a Mercado e Presença e Relacionamento com Ecosistema	Presença e Relacionamento com Ecosistema (50%)

Fonte: elaborado pelo autor

## 6.2 Análise por critério do Modelo ES2G

O segundo grupo de análise realizada a partir do levantamento dos dados procurou observar o desempenho em cada um dos critérios e uma possível contribuição do Modelo ES2G para o desenvolvimento dos seis critérios do modelo. Foi calculado o desempenho de cada *startup* em cada critério e realizada uma análise sob a perspectiva de cada um dos seis critérios do Modelo ES2G: Potencial do Time e Founders, Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial e Acesso a Mercado, Recursos e Capital Disponíveis, Presença e Relacionamento com Ecosistema e Qualidade de Gestão e Compliance.

A Tabela 2 apresenta a evolução de cada *startup* (em percentual) nos critérios do Modelo

ES2G, sendo possível perceber a manutenção ou evolução das *startups* em todos os critérios do modelo.

Tabela 2 - Evolução de cada *startup* nos critérios do Modelo ES2G

Critérios do Modelo ES2G	Evolução em % de cada <i>startup</i>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Potencial do Time e Founders	28,57	9,09	16,67	25,00	25,00	20,00	75,00	16,67	20,00	25,00	9,09	40,00
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	60,00	16,67	16,67	60,00	66,67	10,00	40,00	66,67	50,00	22,22	25,00	20,00
Potencial e Acesso a Mercado	0,00	0,00	0,00	28,57	66,67	33,33	60,00	60,00	33,33	25,00	33,33	25,00
Recursos e Capital Disponíveis	16,67	0,00	20,00	0,00	33,33	0,00	25,00	28,57	0,00	33,33	33,33	0,00
Presença e Relacionamento com Ecosystema	66,67	18,18	50,00	9,09	20,00	20,00	28,57	42,86	33,33	20,00	20,00	50,00
Qualidade de Gestão e Compliance	66,67	14,29	33,33	14,29	20,00	14,29	28,57	37,50	50,00	20,00	28,57	20,00

Fonte: elaborado pelo autor

Como é possível observar na Tabela 03, a evolução do grau de maturidade médio das *startups* em cada um dos seis critérios do *framework* variou entre 15,85% e 37,82%. As médias foram obtidas a partir do grau de comparação entre os diagnósticos T0 e T1.

Tabela 3 - Evolução média das *startups* nos critérios do Modelo ES2G

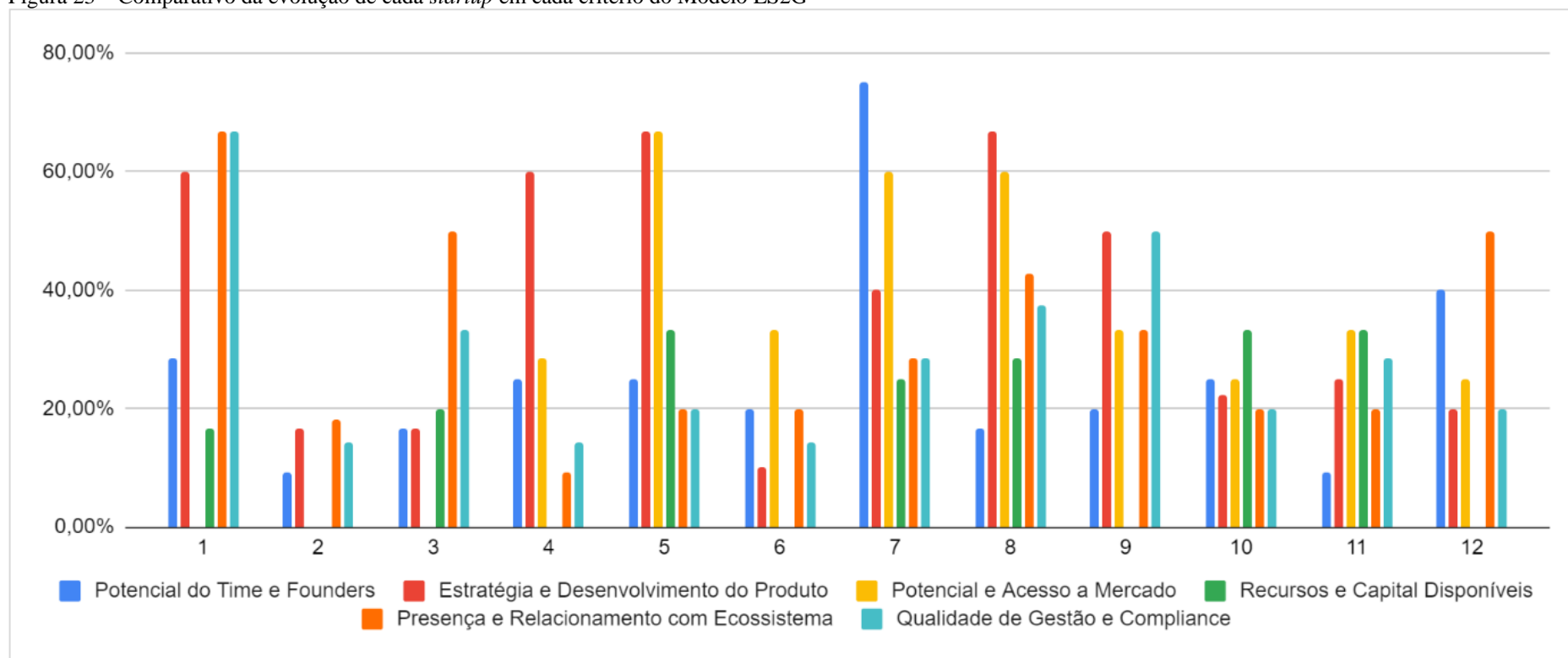
<i>Startups</i>	TOTAL
Potencial do Time e Founders	25,84%
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	37,82%
Potencial e Acesso a Mercado	30,44%
Recursos e Capital Disponíveis	15,85%
Presença e Relacionamento com Ecosystema	31,56%
Qualidade de Gestão e Compliance	28,96%

Fonte: elaborado pelo autor

Como descrito na Tabela 03, os critérios Estratégia e Desenvolvimento do Produto (37,82%), Presença e Relacionamento com Ecosystema (31,56%) e Potencial e Acesso a Mercado (30,44%) tiveram acentuado aumento no grau de maturidade (> 30%), contribuindo com o desenvolvimento das *startups*.

A Figura 23 apresenta um comparativo da evolução de cada *startup* em cada um dos seis critérios do Modelo ES2G, sendo possível observar a contribuição de cada um dos critérios para o nível de maturidade médio de cada *startup*.

Figura 23 – Comparativo da evolução de cada *startup* em cada critério do Modelo ES2G



Fonte: elaborado pelo autor

### 6.3 Análise por estágio de maturidade

Por fim, uma última análise importante realizada foi a observação da evolução do grau de maturidade das *startups* a partir do estágio de desenvolvimento identificado no diagnóstico T0. Como abordado na seção 4 deste trabalho, as *startups* foram classificadas em um dos 4 estágios: (1) Sem MVP / Sem Faturamento, (2) MVP em Validação / Sem Faturamento, (3) MVP em Validação / Com Faturamento ou (4) Produto Lançado / Com Faturamento.

As *startups* 05 e 07 foram identificadas como “Sem MVP / Sem Faturamento”. A partir da análise combinada dos resultados das duas *startups*, foi possível identificar um aumento médio no grau de maturidade das *startups* de 37,70%, sendo o grupo de estágio que mais evoluiu a partir da aplicação do *framework*. A Tabela 4 apresenta os resultados deste estágio.

Tabela 4 - Evolução média das *startups* no estágio Sem MVP / Sem Faturamento

Identificação das <i>startups</i>	Diagnóstico T0	Diagnóstico T1	Evolução
STARTUP 05	25,56%	34,44%	34,78%
STARTUP 07	35,56%	50,00%	40,63%
TOTAL			37,70%

Fonte: elaborado pelo autor

As *startups* 01, 02, 04, 09 e 12 foram identificadas como “MVP em Validação / Sem Faturamento”. A análise demonstrou um aumento médio no grau de maturidade deste grupo de 22,81%. A Tabela 5 apresenta os resultados deste estágio

Tabela 5 - Evolução média das *startups* no estágio MVP em Validação / Sem Faturamento

Identificação das <i>startups</i>	Diagnóstico T0	Diagnóstico T1	Evolução
STARTUP 01	34,44%	45,56%	32,26%
STARTUP 02	53,33%	58,89%	10,42%
STARTUP 04	48,89%	58,89%	20,45%
STARTUP 09	32,22%	41,11%	27,59%
STARTUP 12	33,33%	41,11%	23,33%
TOTAL			22,81%

Fonte: elaborado pelo autor

As *startups* 03 e 08 foram identificadas no diagnóstico T0 como “MVP em Validação / Com Faturamento”. A partir da análise foi possível identificar um aumento médio no grau de maturidade deste grupo de 28,49%. A Tabela 06 apresenta os resultados deste grupo.

Tabela 6 - Evolução média das *startups* no estágio Sem MVP / Com Faturamento

Identificação das <i>startups</i>	Diagnóstico T0	Diagnóstico T1	Evolução
STARTUP 03	36,67%	44,44%	21,21%
STARTUP 08	50,00%	68,89%	37,78%
TOTAL			28,49%

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, as *startups* 06, 10 e 11 foram identificadas como “Produto Lançado / Com Faturamento”, tendo um aumento médio no grau de maturidade do grupo de 21,10%. A Tabela 07 apresenta os resultados do grupo.

Tabela 7 - Evolução média das *startups* no estágio Produto Lançado / Com Faturamento

Identificação das <i>startups</i>	Diagnóstico T0	Diagnóstico T1	Evolução
STARTUP 06	43,33%	50,00%	15,38%
STARTUP 10	45,56%	56,67%	24,39%
STARTUP 11	56,67%	70,00%	23,53%
TOTAL			21,10%

Fonte: elaborado pelo autor

É possível observar, portanto, que o grupo “Sem MVP / Sem Faturamento” foi o mais beneficiado com a aplicação do Modelo ES2G e o programa de aceleração.

Uma outra análise realizada foi, a partir da aplicação do diagnóstico T1, a nova classificação das *startups* quanto ao estágio de desenvolvimento ao término do programa. Foi possível observar que, entre as duas *startups* classificadas como “Sem MVP / Sem Faturamento” migraram para a etapa “MVP em Validação / Sem Faturamento”, iniciando a jornada de validação do produto mínimo viável.

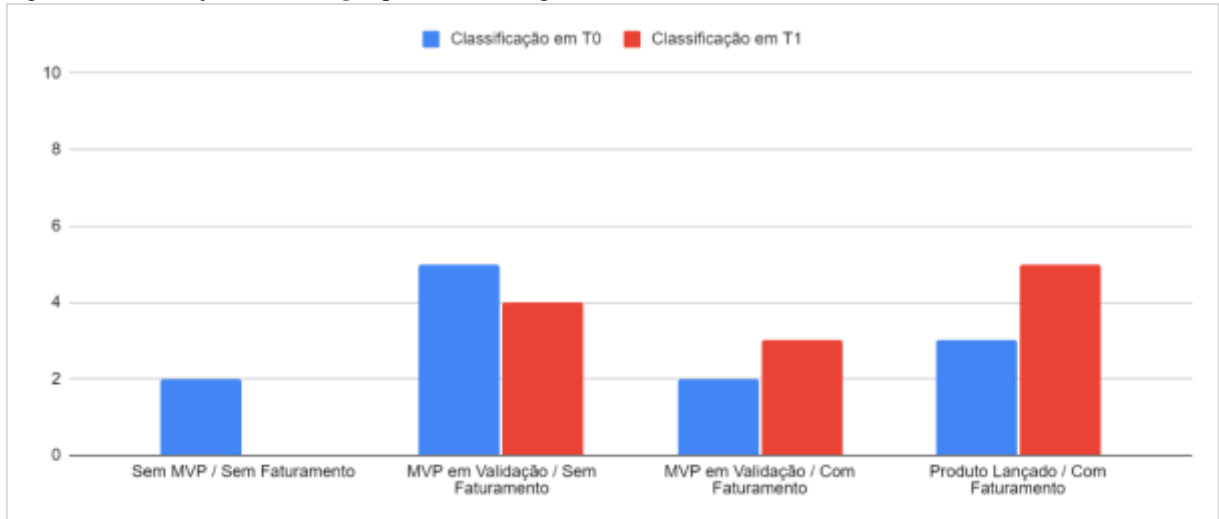
Entre as 5 *startups* classificadas inicialmente como “MVP em Validação / Sem Faturamento”, 3 *startups* migraram para a etapa “MVP em Validação / Com Faturamento”, passando a apresentar faturamento durante o desenvolvimento do programa e outras 2 continuaram na mesma etapa de validação, sem apresentar faturamento.

Já as 2 *startups* que estavam classificadas inicialmente como “MVP em Validação / Com Faturamento” migraram para o estágio de “Produto Lançado / Com Faturamento”, totalizando nesta etapa, juntamente com as 3 *startups* já classificadas inicialmente, 5 *startups* que finalizaram o programa com o produto oficialmente lançado e apresentando faturamento.

A Figura 21 apresenta o panorama da classificação das *startups* no diagnóstico T0 e diagnóstico T1, mostrando uma clara evolução entre as *startups* que não apresentavam faturamento (dois primeiros estágios) para *startups* que apresentam faturamento (dois últimos

estágios). Portanto, 8 das 12 *startups* finalizaram o programa apresentando faturamento e 7 das 12 *startups* mudaram de estágio de desenvolvimento durante o programa.

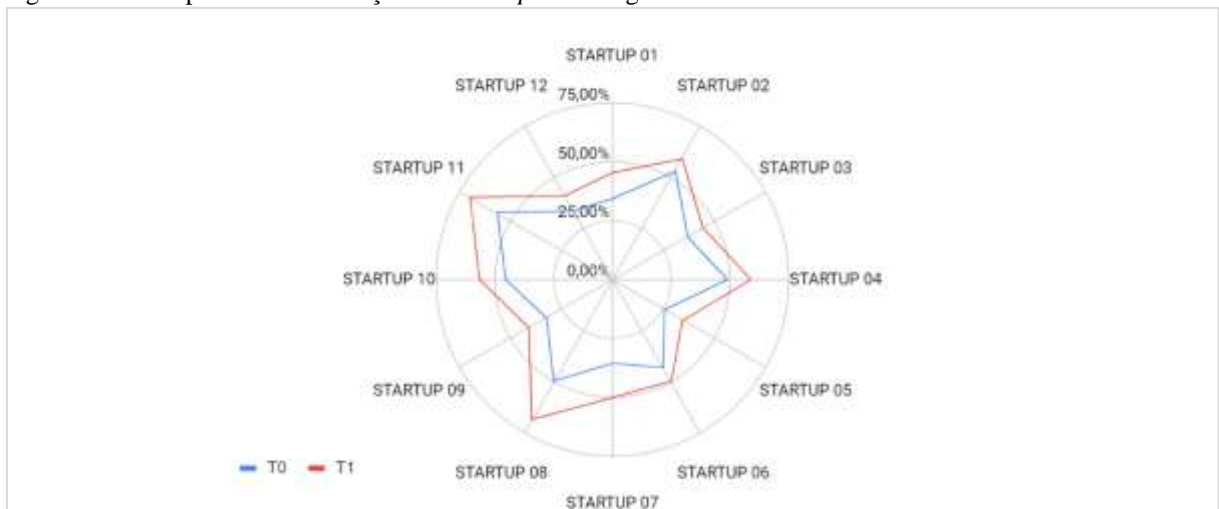
Figura 24 – Evolução das *startups* quanto aos estágios de desenvolvimento



Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, uma última análise realizada foi a identificação dos fatores que mais influenciaram o desempenho das *startups early stage* no programa de aceleração alvo deste estudo. A Figura 22 permite identificar um grupo de 6 *startups* que terminaram o programa com grau de maturidade superior às demais: *startups* 02, 04, 06, 08, 10 e 11.

Figura 25 – Comparativo da evolução das *startups* nos diagnósticos T0 e T1



Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo uma análise dos critérios individuais de cada uma das *startups* deste grupo, é possível identificar dois conjuntos de fatores fundamentais que determinaram a evolução destas

*startups* ao longo do programa: Estratégia e Desenvolvimento do Produto e Potencial e Acesso a Mercado, sendo que cada uma das *startups* obtiveram uma média de crescimento e um resultado final no diagnóstico T1 acima das demais.

A partir de uma análise detalhada e, levando em consideração os gatilhos determinados para identificação do grau de maturidade de cada *startup*, é possível identificar que as *startups* que obtiveram acelerada evolução ao longo do programa, apresentavam resultados acima da média nos três seguintes fatores:

- O conceito do produto está validado e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento (gatilho número 4);
- Existe um produto mínimo viável (MVP) em validação (gatilho número 5);
- Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes (gatilho número 8).

Portanto, é possível identificar que os fatores acima foram fundamentais nos resultados do grupo de 6 *startups* que obtiveram grau de maturidade acima da média.



## 7 CONCLUSÃO

A partir da análise dos resultados apresentados na seção anterior, mostrando a evolução de todas as *startups* em pelo menos um dos seis critérios avaliados, bem como a evolução média do grau de maturidade de cada *startup* variando entre 10,42% e 40,63%, é possível concluir que o Modelo ES2G permite um adequado acompanhamento da evolução de *startups early stage* em programas de aceleração, validando a hipótese levantada para o presente trabalho.

O *framework* permitiu a identificação dos critérios críticos de cada *startup* entre os seis critérios avaliados no Modelo ES2G: do Modelo ES2G: Potencial do Time e Founders, Estratégia e Desenvolvimento do Produto, Potencial e Acesso a Mercado, Recursos e Capital Disponíveis, Presença e Relacionamento com Ecossistema e Qualidade de Gestão e Compliance.

Com a identificação dos critérios críticos, foi possível priorizar o esforço do Gestor do Batch e do Trainer do programa de aceleração para as perspectivas mais críticas. Como resultado, 9 entre as 16 perspectivas consideradas críticas (< 30%) em 6 *startups*, tiveram evolução considerada acentuada (> 50%).

Para todas as *startups* do grupo foi possível identificar aumento de, no mínimo 10,42% no grau de maturidade em comparativo com o diagnóstico T0, sendo que 4 das 12 *startups* obtiveram crescimento considerado acentuado no grau de maturidade (> 30%).

Quanto aos critérios de avaliação, a evolução do grau de maturidade médio das *startups* cresceu, no mínimo 15,85%. O aumento médio no grau de maturidade das *startups* nos seis critérios do *framework* variou entre 15,85% e 37,82% sendo que o critério Estratégia e Desenvolvimento do Produto obteve o maior crescimento comparando o diagnóstico T0 e T1 (37,81%), seguido do critério Presença e Relacionamento com Ecossistema (31,56%).

No diagnóstico T0 realizado no início do programa de aceleração, as *startups* foram classificadas em quatro estágios de desenvolvimento: Sem MVP / Sem Faturamento, MVP em Validação / Sem Faturamento, MVP em Validação / Com Faturamento e Produto Lançado / Com Faturamento. Analisando o desenvolvimento médio das *startups* a partir da classificação inicial, o *framework* mais contribuiu com as *startups* classificadas como “Sem MVP / Sem Faturamento”, representando um aumento médio do grau de maturidade deste grupo de 37,70%. Em contrapartida, o Modelo ES2G menos contribuiu com o grupo “Produto Lançado / Com Faturamento”, tendo uma contribuição média no grau de maturidade de 21,10%, mostrando que

o *framework* contribui mais acentuadamente com o desenvolvimento de *startups* em estágios iniciais de desenvolvimento.

Por fim, como materialização do resultado obtido pela aplicação do Modelo ES2G e programa de aceleração, é possível observar o desenvolvimento das *startups* a partir da evolução do estágio de desenvolvimento das mesmas. Sete das doze *startups* analisadas mudaram de estágios de desenvolvimento, sendo que 2 *startups* saíram do estágio “Sem MVP / Sem Faturamento” para “MVP em Validação / Sem Faturamento”, 3 *startups* saíram do estágio “MVP em Validação / Sem Faturamento” para “MVP em Validação / Com Faturamento” e 2 *startups* saíram do estágio “MVP em Validação / Com Faturamento” para “Produto Lançado / Com Faturamento”, provando a efetividade do modelo.

### **7.1 Considerações finais e recomendações futuras**

É possível concluir que o Modelo ES2G atendeu às necessidades no programa de aceleração alvo do estudo deste trabalho, o programa *Startup-SP* em Barretos. Entretanto, algumas recomendações futuras são elencadas abaixo para o aprimoramento do modelo em outros programas de aceleração.

- 1) Apesar de não ter sido objetivo proposto por este trabalho, é possível identificar a relevância da ausência de um sistema de métricas e indicadores padronizados para acompanhamento das *startups* em programas de aceleração. Recomenda-se, portanto, a incorporação de um sistema de indicadores no Modelo ES2G.
- 2) É possível analisar o resultado final do aumento médio do grau de maturidade de cada *startup* somente após o diagnóstico T1. Para efeito de priorização de ações ou direcionamento do foco para outros critérios, o resultado após o diagnóstico T1 permite poucas manobras de esforço. Recomenda-se, portanto, a inserção de um diagnóstico parcial entre os diagnósticos T0 e T1 para análise parcial dos resultados.
- 3) O Modelo ES2G contribuiu com o desenvolvimento do grau de maturidade para todas as *startups* analisadas, porém, com um resultado mais acentuado no grupo identificado como “Sem MVP / Sem Faturamento”. Recomenda-se, portanto, a aplicação do Modelo ES2G exclusivamente em um grupo formado por um número maior de *startups* neste estágio de desenvolvimento, a fim de provar a efetividade do modelo.
- 4) O Modelo ES2G deve ser testado em outros programas de aceleração e contextos

diferentes do programa *Startup-SP*, com o objetivo de corroborar a efetividade do modelo.

Dada a limitada literatura sobre modelos de acompanhamento e identificação do grau de maturidade de *startups* em programas de aceleração, acredita-se que a presente pesquisa contribui para novos estudos de inovação e desenvolvimento de *startups* no Brasil, abrindo caminho para que novos estudos sejam realizados a partir do Modelo ES2G.

## REFERÊNCIAS

ABRAII – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS ACELERADORAS DE INOVAÇÃO E INVESTIMENTO. Levantamento Aceleradoras 2012 a 2014. *Startupi*. Publicado em: 2015. Disponível em: <[https://startupi.com.br/wpcontent/uploads/2015/07/ABRAII\\_em\\_numeros](https://startupi.com.br/wpcontent/uploads/2015/07/ABRAII_em_numeros)>. Acesso em: 14 de mai. de 2021.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS* (AB*STARTUPS*). Evolução do Ecossistema Brasileiro de *Startups*: 2017x2020. **Portal Abstartups**. Publicado em: 26 jan. 2021. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema>>. Acesso em: 23 mai. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS* (AB*STARTUPS*). Tudo Que Você Precisa Saber Sobre *Startups*. **Portal Abstartups**. Publicado em: 5 jul. 2017. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Portal Anprotec**, 2017. Disponível em: <<https://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/aceleradoras/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner’s Manual: The step-by-step guide for building a great company**. California, 2012.

BRASIL, Lei Complementar nº 182 de 1º de junho de 202. Institui o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm). Acesso em: 08/julho/2021.

CHESBROUGH, Henry. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.

CHRISTIANSEN, Jed (2009). **Copying Y Combinator: A Framework for Developing Seed Accelerator Programmes**. Dissertação de MBA - Judge Business School & Jesus College, Cambridge University of Cambridge. 2009.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. Accelerating *startups*: The seed accelerator phenomenon. **SSRN Scholarly Paper ID 2418000**. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2014.

COHEN, Susan. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, 2013, vol. 8, issue 3-4, 19-25.

COHEN, Susan; FEHDER, Daniel; HOCHBERG; YAEL; MURRAY, Fiona. The *Design* of *startup* accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019.

COOPER, Brant; VLASKOVITS, Patrick. **The Entrepreneur's Guide to Customer Development**. Ed. CooperVlaskovits, 2010.

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. **Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster**. Sebastopol: Ed. O'Reilly Media. 2013.

FEHDER, Daniel Colin. **Essays on the Evaluation of Entrepreneurship Programs. 2016**. Tese (Degree of Doctor of Philosophy). Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management. 2016

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDO, Nei. **Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 582 p., 2012.

GRANLUND, Markus; TAIPALEENMÄKI, Jani. Management control and controllership in new economy firms - a life cycle perspective. **Management Accounting Research**, 16(1), 21–57. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>

HOFFMAN, David Lynn; RADOJEVICH-KELLEY, Nina. 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.

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

ISENBERG, Daniel. **Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics**, FORBES, publicado em 25 mai. 2011. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?sh=204ef19e5fe8>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

MASON, Colin; STARK, Matthew. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 3, p. 227-248, 2004. A3

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. NESTA, 2011.

NOGUEIRA, Vanessa Silva; OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. Causa da mortalidade das *startups* brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Nova Lima, DOM**: v.9, n. 25, p. 26-33

OUIMET, Paige; ZARUTSKIE, Rebecca. Who works for *startups*? The relation between firm age, employee age, and growth. **Journal of Financial Economics**, 2014, vol. 112, issue 3, 386-407.

PAUWELS, Charlotte; CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike.; VAN HOVE, Jonas. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50–51, n. 2010, p. 13– 24, 2016.

REGMI, Krishna; AHMED, Syed Adeel; QUINN, Mark. Data Driven Analysis of *Startup Accelerators*. **Universal Journal of Industrial and Business Management**, v. 3, n. 2, p. 54-57, 2015.

RENCHER, Marlo. **Crossing the Valley of Death: A Multi-sited, multi-level ethnographic study of growth *startups* and entrepreneurial communities in post-industrial Detroit.**

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Wayne State University, 2012.

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

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary; ORTEGA, Luciane Meneguim. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. **Anais.** São Paulo: ALTEC, 2015

ROMPHO, Nopadol. Operational performance measures for *startups*. **Measuring Business Excellence**, v. 22, n..1, p. 31-41, 2018.

RIPSAS, Sven, SCHAPER, Birte; TROGER, Steffen. (2015), “A *startup* cockpit for the proof-of-concept”, **Handbuch Entrepreneurship**, available at: <[https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-658-05263-8\\_21-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-658-05263-8_21-1)>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SANCHEZ, Guilherme Hernandez Garcia Sanchez; AMARAL, Creusa Sayuri Tahara; MORASCO, Claudia Maria Napolitano Sanchez. Modelo ES2G: Proposta de um *framework* para avaliação de *startups* early stage em programas de aceleração. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção, XXVIII, 2021, Bauru. **Anais[...]**. ISSN 1809-7189, 2021.

STARTUP BASE. Acompanhe em tempo real as principais informações do ecossistema de *startups* através das estatísticas. Portal *Startup* Base. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 11 dez. 2021.

STARTUP COMMONS. *Startup* Development Phases - **Startup Commons**. Disponível em: <<https://www.startupcommons.org/startup-development-phases>>. Acesso em 20 de junho de 2021.

STARTUP GENOME. Global *Startup* Ecosystem Report 2019. **Startup Genome**, 2019. Disponível em: < <https://startupgenome.com/reports/state-of-the-global-startup-economy-2019>>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

STOKAN, Eric., THOMPSON, Lyke. MAHU, Robert. "Testing the differential effect of business incubators on firm growth". **Economic Development Quarterly**, 2015, Vol. 29 No. 4, pp. 317-327.

TASIC, Igor, MONTORO-SÁNCHEZ, Ángeles; CANO, Maria Dolores. "*Startup* accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon". XVIII Congresso AECA. **Anais**. Cartagena. 2015.

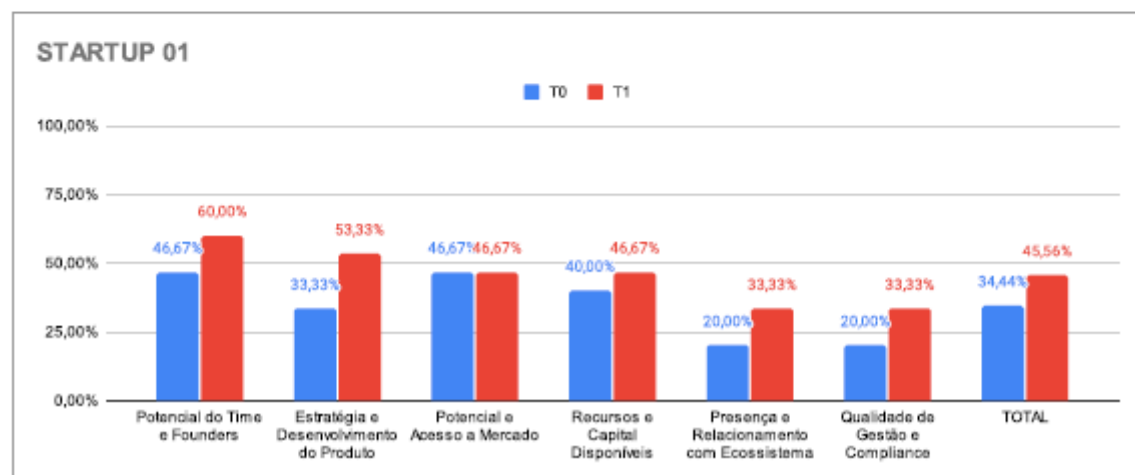
TOKLU, Cengiz; TASKIN, Harun. Performance *evaluation* of small-medium enterprises based on management and organization, **Acta Physica Polonica, A**, v. 132, n. 3, p. 994-998, 2017.

YIN. Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

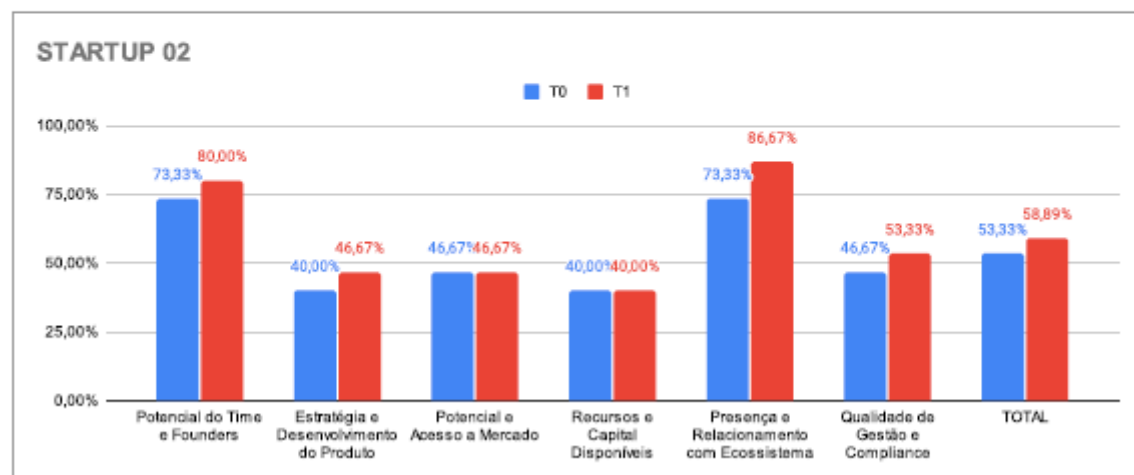


## Apêndice A – formulários de diagnóstico por *startup*

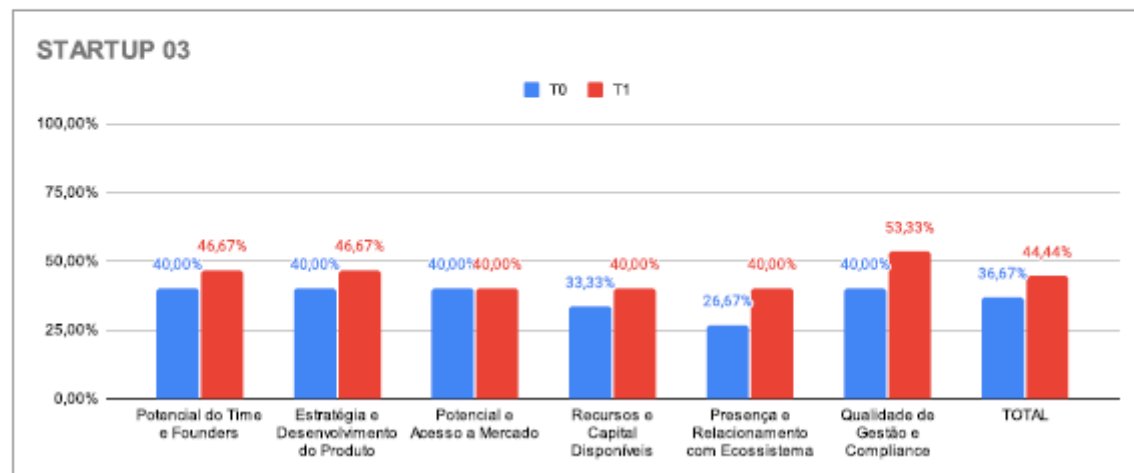
STARTUP 01		T0	T1	VAR		
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	2	3	28,57%	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	3	46,67%		60,00%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	2	3		
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2	3	60,00%	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	1	33,33%		53,33%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2	3		
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	2	2	0,00%	
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	46,67%		46,67%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	3	3		
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2	3	16,67%	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	2	40,00%		46,67%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2	2		
Presença e Relacionamento com Ecosistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	1	2	66,67%	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	1	20,00%		33,33%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	1	1		
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	1	2	66,67%	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	1	20,00%		33,33%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	1	1		
TOTAL			34,44%	45,56%	32,26%	



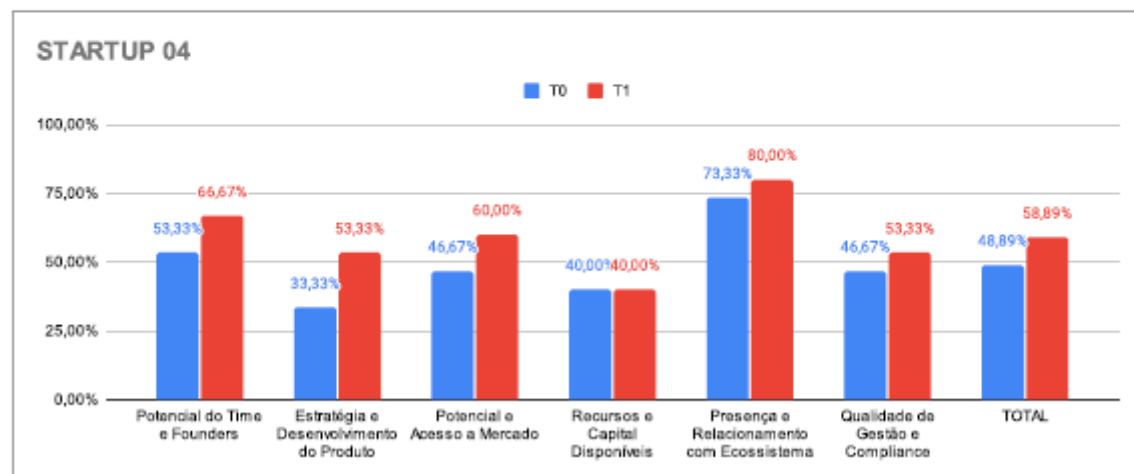
STARTUP 02			T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	3		4		9,09%
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	4	73,33%	4	80,00%	
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	4		4		
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	3		3		16,67%
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	1	40,00%	2	46,67%	
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2		2		
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	3		3		0,00%
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	46,67%	2	46,67%	
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	2		2		
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		2		0,00%
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	2	40,00%	2	40,00%	
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2		2		
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	3		3		18,18%
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	4	73,33%	5	86,67%	
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	4		5		
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	2		2		14,29%
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	2	46,67%	3	53,33%	
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	3		3		
TOTAL				53,33%		58,89%	10,42%



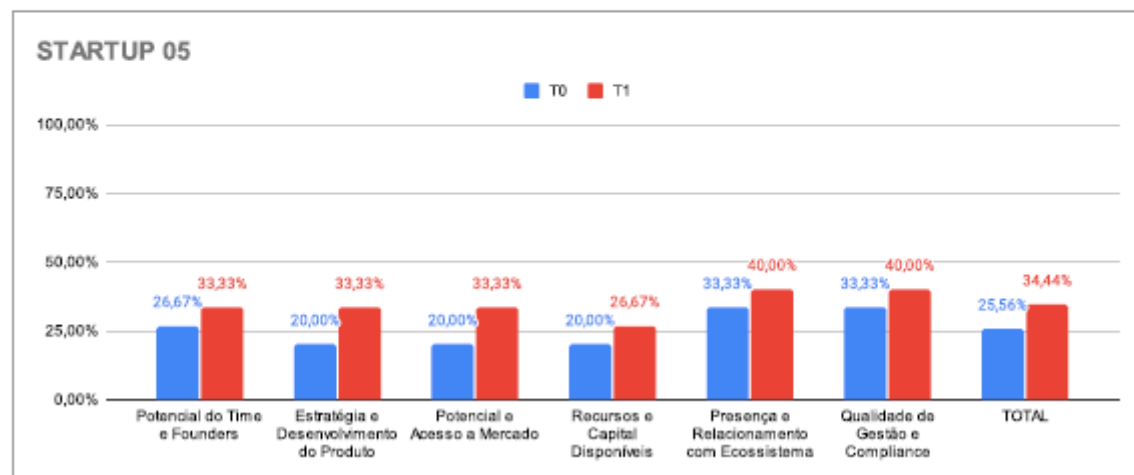
STARTUP 03		T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	2		2	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	2	40,00%	2	46,67%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	2		3	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2		3	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	3	40,00%	3	46,67%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	1		1	
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	2		2	
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	40,00%	2	40,00%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	2		2	
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		2	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	1	33,33%	2	40,00%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2		2	
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	1		2	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	26,67%	2	40,00%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	1		2	
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	2		2	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	3	40,00%	3	53,33%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	1		3	
TOTAL				36,67%	44,44%	21,21%



STARTUP 04		T0		T1		VAR	
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	4		4		25,00%
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	2	53,33%	3	66,67%	
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	2		3		
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2		3		60,00%
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	1	33,33%	2	53,33%	
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2		3		
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	2		3		28,57%
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	46,67%	3	60,00%	
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	3		3		
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	3		3		0,00%
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	1	40,00%	1	40,00%	
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2		2		
Presença e Relacionamento com Ecosistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	3		3		9,09%
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	4	73,33%	5	80,00%	
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	4		4		
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	2		2		14,29%
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	3	46,67%	3	53,33%	
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	2		3		
TOTAL				48,89%		58,89%	20,45%

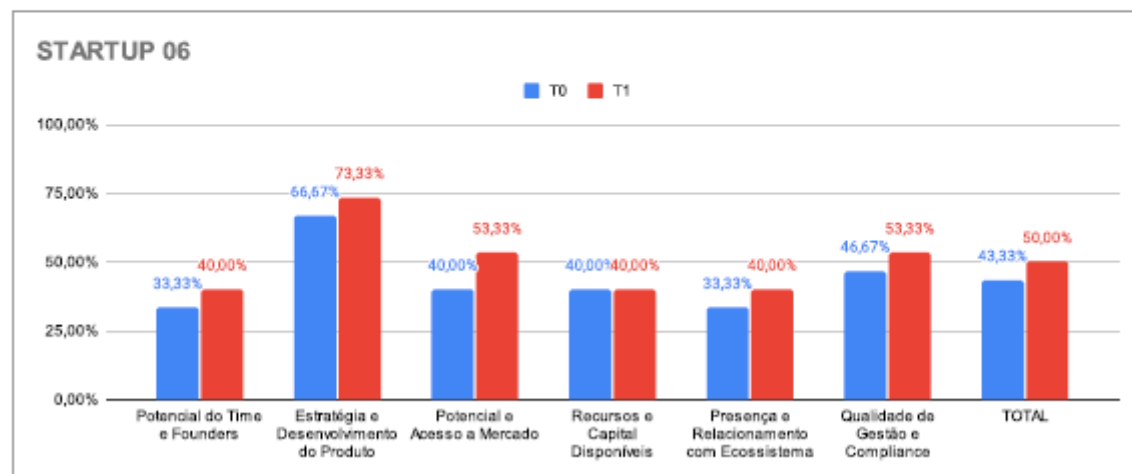


STARTUP 05		T0	T1	VAR			
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	1	2	25,00%		
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	2	26,67%		2	33,33%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	1	1			
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	1	1	66,67%		
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	1	20,00%		2	33,33%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	1	2			
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	1	2	66,67%		
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	1	20,00%		1	33,33%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	1	2			
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	0	1	33,33%		
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	1	20,00%		1	26,67%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2	2			
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	2	2	20,00%		
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	33,33%		2	40,00%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	1	2			
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	1	1	20,00%		
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	1	33,33%		2	40,00%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	3	3			
TOTAL				25,56%		34,44%	34,78%

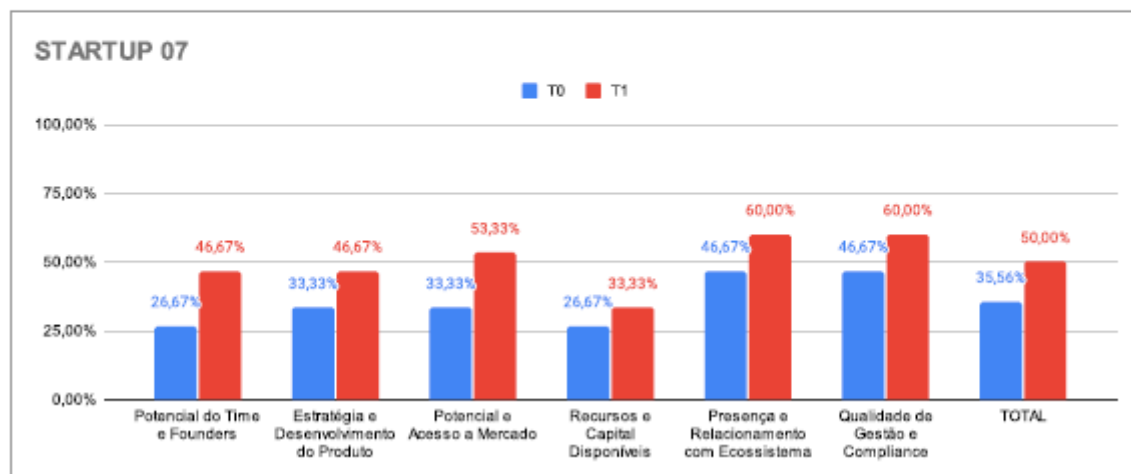




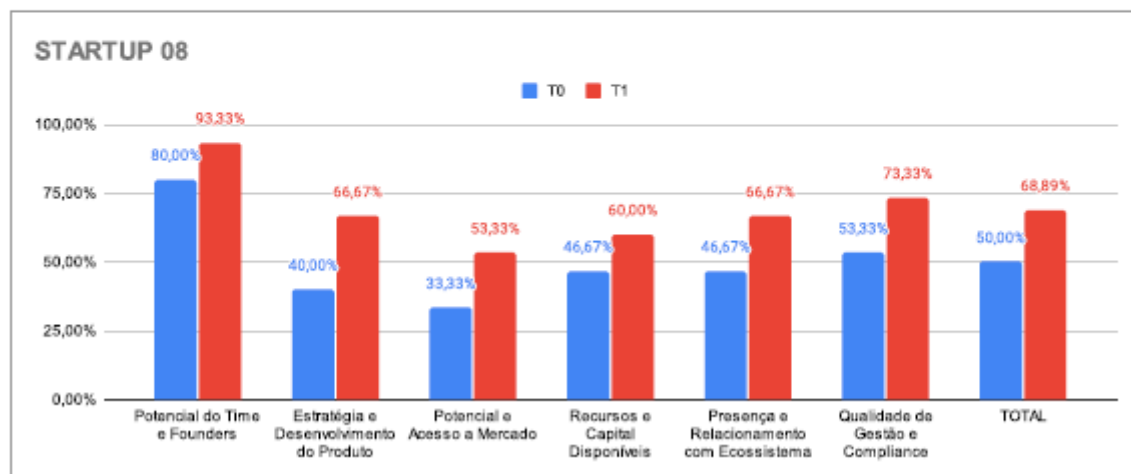
STARTUP 06		T0		T1		VAR	
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	3		4		
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	1	33,33%	1	40,00%	
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	1		1		
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	3		3		
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	3	66,67%	4	73,33%	
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	4		4		
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	3		4		
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	40,00%	2	53,33%	
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	1		2		
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		2		
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	1	40,00%	1	40,00%	
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	3		3		
Presença e Relacionamento com Ecosistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	1		1		
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	33,33%	3	40,00%	
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	2		2		
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	2		3		
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	2	46,67%	2	53,33%	
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	3		3		
TOTAL				43,33%		50,00%	15,38%



STARTUP 07		T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	2		3	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	1	26,67%	1	46,67%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	1		3	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2		2	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	1	33,33%	2	46,67%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2		3	
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	2		3	
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	33,33%	3	53,33%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	1		2	
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		3	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	1	26,67%	1	33,33%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	1		1	
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	3		3	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	46,67%	3	60,00%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	2		3	
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	2		3	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	3	46,67%	3	60,00%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	2		3	
TOTAL			35,56%		50,00%	40,63%

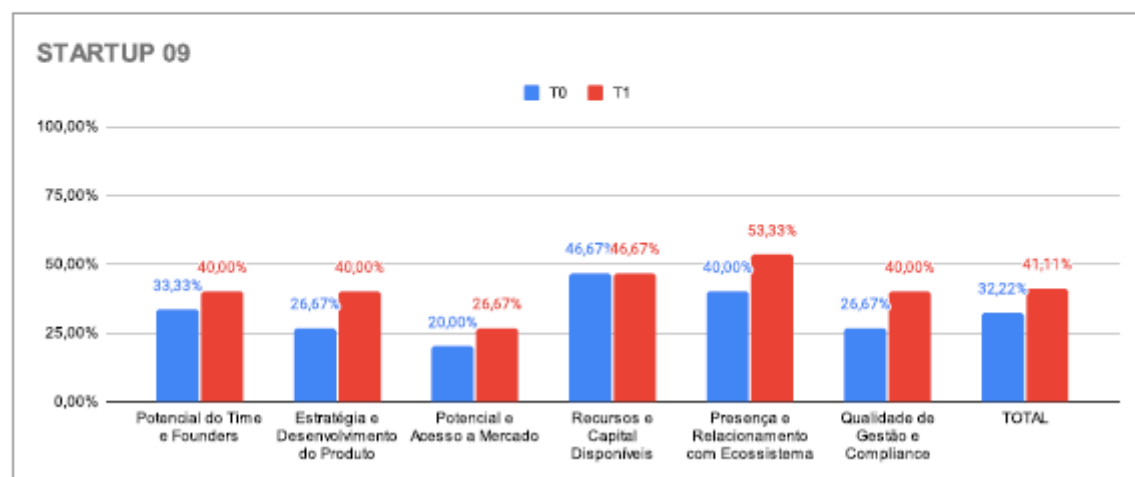


STARTUP 08		T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	4		4	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	4	80,00%	5	93,33%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	4		5	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2		4	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	2	40,00%	3	66,67%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2		3	
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	3		4	
	8	O time dispõe de plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	1	33,33%	2	53,33%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	1		2	
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		3	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	3	46,67%	3	60,00%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2		3	
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	3		4	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	46,67%	3	66,67%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	2		3	
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	2		3	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	3	53,33%	4	73,33%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	3		4	
TOTAL				50,00%		68,89%

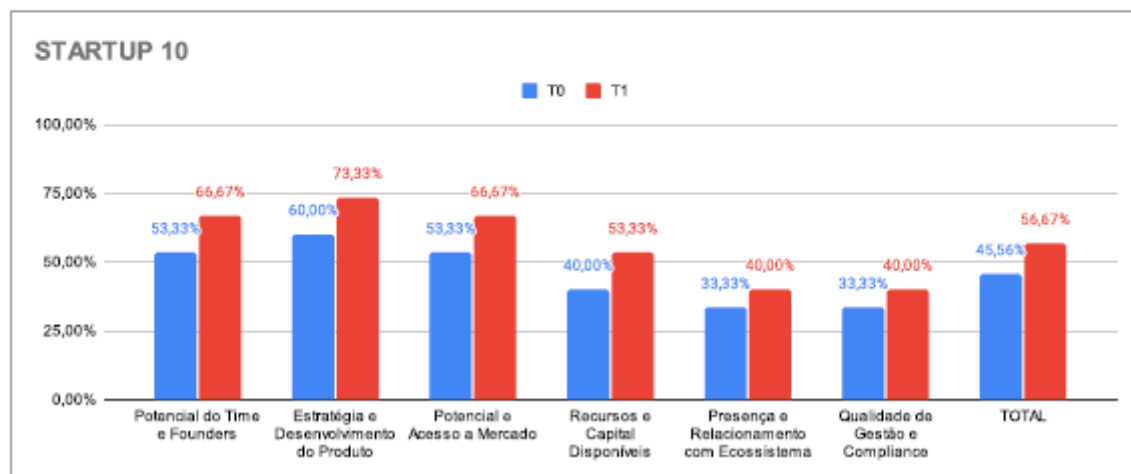




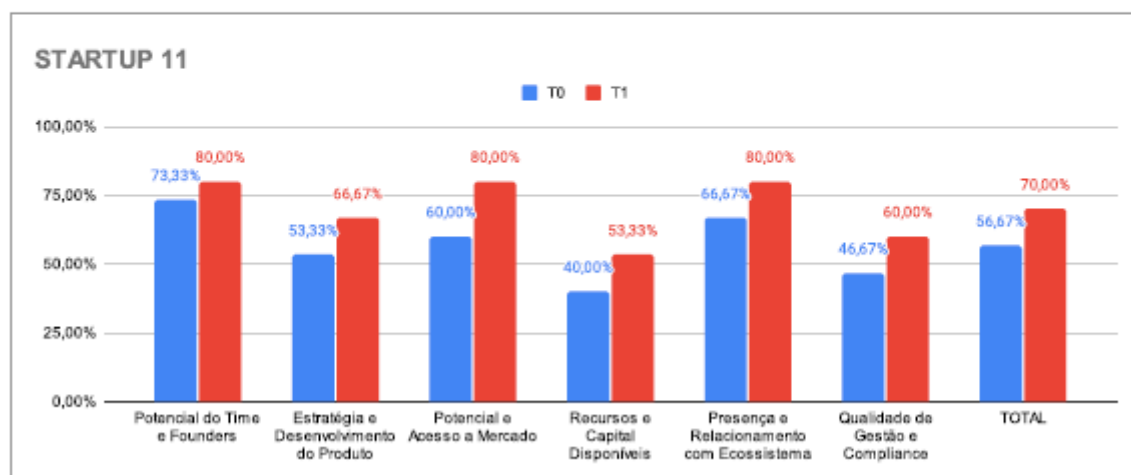
STARTUP 09		T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	3		3	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	1	33,33%	1	40,00%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	1		2	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	1		2	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	2	26,67%	2	40,00%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	1		2	
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	1		1	
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	1	20,00%	2	26,67%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	1		1	
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	1		1	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	3	46,67%	3	46,67%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	3		3	
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	1		2	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	3	40,00%	4	53,33%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	2		2	
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	1		1	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	2	26,67%	3	40,00%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	1		2	
TOTAL				32,22%	41,11%	27,59%



STARTUP 10		T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	4		4	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	2	53,33%	3	66,67%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	2		3	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2		3	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	3	60,00%	4	73,33%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	4		4	
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	3		4	
	8	O time dispõe de plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	2	53,33%	3	66,67%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	3		3	
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		3	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	2	40,00%	3	53,33%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2		2	
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	1		2	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	33,33%	2	40,00%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	2		2	
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	1		1	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	1	33,33%	2	40,00%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	3		3	
TOTAL				45,56%	56,67%	24,39%



STARTUP 11		T0		T1		VAR
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	4		4	
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	3	73,33%	4	80,00%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	4		4	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	3		4	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	3	53,33%	4	66,67%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2		2	
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	3		4	
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	3	60,00%	4	80,00%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	3		4	
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	3		4	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	2	40,00%	3	53,33%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	1		1	
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	4		4	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	3	66,67%	4	80,00%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	3		4	
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	3		3	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	1	46,67%	2	60,00%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	3		4	
TOTAL				56,67%	70,00%	23,53%



STARTUP 12		T0	T1	VAR			
Potencial do Time e Founders	1	As pessoas do time demonstram ter o conhecimento necessário sobre o mercado e possuem experiência anterior atuando em negócios neste mercado	2	2	40,00%		
	2	O time apresenta características complementares entre os perfis dos Founders (um membro de business, growth e tech, pelo menos)	1	33,33%		2	46,67%
	3	Há uma divisão clara de responsabilidades na equipe, o Cap Table está definido e existe um acordo formal entre os sócios	2			3	
Estratégia e Desenvolvimento do Produto	4	O conceito do produto está validado (problem/solution fit) e existe uma visão clara de produto com backlog de desenvolvimento	2		2	20,00%	
	5	Existe um Produto Mínimo Viável (MVP) em validação ou validado (MVP de baixa fidelidade e MVP de alta fidelidade)	1	33,33%	1		40,00%
	6	Existe uma barreira de entrada clara no produto para cópia de outros concorrentes e estrutura de proteção e propriedade intelectual	2		3		
Potencial e Acesso a Mercado	7	O tamanho do mercado (TAM, SAM, SOM) é conhecido e justifica a entrada da startup neste mercado	1		2	25,00%	
	8	Existe um plano claro para acesso ao mercado (go-to-market) com validação dos canais de vendas e estratégias de relacionamento com clientes	1	26,67%	1		33,33%
	9	O mercado é distribuído/aberto para entrada de novos players e/ou o posicionamento do produto é superior aos pares de mercado	2		2		
Recursos e Capital Disponíveis	10	Existe um fundamento que prova a viabilidade econômica do negócio e fatores que inibem ou diminuem os riscos	2		2	0,00%	
	11	O time dispõe de capital disponível necessário para queima de caixa até que o negócio atinja o breakeven ou próximo milestone	3	46,67%	3		46,67%
	12	A consolidação do negócio é independente da captação de capital para escala (angel / pre-seed / seed money)	2		2		
Presença e Relacionamento com Ecossistema	13	A startup já participou ou participa de outros programas e iniciativas de startups e inovação e/ou está conectada com outros empreendedores	1		2	50,00%	
	14	Os empreendedores ou a startup estão conectadas com mentores e empreendedores experientes que auxiliam no desenvolvimento do negócio	2	26,67%	2		40,00%
	15	A startup alimenta uma rede sólida de parcerias e relacionamento com outros atores do ecossistema para desenvolvimento do negócio	1		2		
Qualidade de Gestão e Compliance	16	Existe um conjunto de métricas importantes definidas que mensuram o crescimento e evolução do negócio	1		1	20,00%	
	17	Os objetivos e metas de evolução das startups são claras e compartilhadas entre a equipe (pelo menos visão trimestral)	2	33,33%	2		40,00%
	18	Há mecanismos de integridade, compliance e adequação às regulamentações do setor que a startup pretende atuar	2		3		
TOTAL			33,33%		41,11%	23,33%	

