



UM GUIA PARA NEGÓCIOS INOVADORES

| POR JULIANA BONOMI SANTOS, SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA E DANIEL GONÇALVES LOPES

Como se adequar aos pré-requisitos e aprender a jogar as regras do jogo para acessar os recursos do ecossistema de inovação brasileiro.

Startups e pequenas e médias empresas inovadoras (PMEI) têm papel fundamental para promover inovação no país, em razão da sua agilidade, abertura à experimentação e proximidade dos clientes. Para isso, é vital o acesso a recursos disponibilizados por organizações do ecossistema em que estão inseridas, tais como órgãos governamentais, aceleradoras, incubadoras, instituições financeiras, universidades e institutos de pesquisa.

A maior dificuldade para *startups* e PMEIs não é identificar potenciais parceiros nesse ecossistema, mas estabelecer relações com esses atores. O grande desafio é entender quais recursos estão disponíveis e o que é necessário fazer para acessá-los. O *framework* do quadro *Recursos para cada estágio do desenvolvimento do negócio*, na página seguinte, pode ser útil na escolha do parceiro mais adequado. Na primeira fase, o empreendedor tem um projeto com potencial de mercado, mas que ainda precisa ser desenvolvido. Na segunda, uma vez desenvolvida a tecnologia, produto ou serviço, precisa promover o desenvolvimento do modelo de negócio e estruturar a operação. Na terceira,

após validar o modelo de negócio, a empresa começa a buscar crescimento e conquistar mercado.











AS REGRAS DO JOGO

Para acessar os recursos disponíveis, *startups* e PMEIs precisam criar parcerias com os atores do ecossistema brasileiro. No entanto, cada ator tem um interesse específico e, para estabelecer parcerias, é necessário conhecer as regras do jogo, ou seja, saber o que cada um dos parceiros pede em troca do seu apoio.

CONHECIMENTO E TECNOLOGIA

As universidades possuem o potencial de desenvolver em conjunto com empresas, por exemplo, novos materiais, compostos químicos e linguagens de programação. Muitas *startups* de base tecnológica são originadas de trabalhos de pós-graduação. Já institutos de pesquisa e tecnologia podem contribuir com a identificação de formas de aplicação do conhecimento desenvolvido ou com a prototipagem de soluções. As universidades e os institutos normalmente possuem escritórios de projeto e centros de pesquisa aplicada, como o Centro de Inovação da Escola de Administração de

RECURSOS PARA CADA ESTÁGIO DO DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

ESTÁGIOS	Projeto	Desenvolvimento	Crescimento
Conhecimento & tecnologia	 Universidades	 Institutos tecnológicos e de pesquisa	
Financiamento privado	 Investidores anjos	 Fundo de capital semente	 Fundos de <i>venture capital</i>
Financiamento público	 FAPs ¹ CAPES e CNPq		 FAPs, BNDES e FINEP
Apoio técnico	 Incubadoras		 Aceleradoras
Apoio institucional	 Hábitats		

1: FUNDO DE APOIO À PESQUISA.

Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), o FGVin, para intermediar a relação com as empresas. Esses escritórios avaliam as demandas, identificam internamente pesquisadores e alunos com projetos e interesses alinhados, colocam as partes em contato e auxiliam no desenvolvimento de projetos para captação de recursos nas agências de fomento governamentais.

APOIO TÉCNICO

Empresas podem obter apoio técnico sobre gestão de negócios de incubadoras, aceleradoras e instituições do sistema S, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Incubadoras abrigam fisicamente as empresas, avaliam planos de negócio e oferecem consultoria para a ideação e validação do projeto. Normalmente, são mantidas por instituições públicas e universidades para fomentar um segmento específico e/ou determinada região. Assim, é necessário identificar uma incubadora alinhada com sua ideia de

negócio. As empresas podem ficar incubadas por um período de dois ou três anos e pagam uma taxa mensal ou anual. Interessados podem buscar o contato de incubadoras no *site* da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

As aceleradoras têm por objetivo ajudar os empreendedores a crescer o negócio. Elas possuem uma rede de *experts*, que oferecem suporte jurídico, financeiro e contábil e orientam os empreendedores sobre como fazer um *pitch* e identificar falhas em seus modelos de negócio. Seus espaços são geralmente mantidos por empresas privadas. As *startups* não contratam o serviço das aceleradoras, mas são escolhidas de acordo com o potencial do seu modelo de negócio e, em troca do apoio, devem ceder um percentual dos seus negócios. Cada aceleradora define um prazo para seu apoio, em geral de um ano.

Já instituições do sistema S possuem programas específicos para diferentes necessidades. Por exemplo, o Sebrae tem o programa de agentes locais de inovação, com

CARACTERÍSTICAS DE ALGUNS PROGRAMAS DE FONTES PÚBLICAS DE FINANCIAMENTO



Linha de financiamento	Objetivo	Valor financiado	Prazo	Demais características
Talentos para inovação CAPES, CNPq e Embrapii ¹	Bolsas de pesquisa para mestres e doutores para atuação em projetos de inovação.	Até três bolsas com valor de R\$ 4.100 ou R\$ 7 mil.	12 meses.	Projetos precisam ser executados por intermédio das unidades e polos da Embrapii.
PIPE-FAPESP ²	Projeto de inovação (fase 1) e de desenvolvimento da ideia proposta (fase 2).	Fase 1: até R\$ 200 mil. Fase 2: até R\$1 milhão.	Fase 1: nove meses Fase 2: até dois anos.	Empresas podem ter até 250 funcionários e devem estar localizadas no estado de São Paulo. Empreendedores devem buscar outras fontes para financiar o desenvolvimento comercial e industrial. Há editais especiais em conjunto com a FINEP (PAPPE-PIPE ³) para financiar o desenvolvimento.
FINEP Startup	Crescimento de startups de base tecnológica com receita operacional bruta de até R\$ 4,8 milhões ao ano.	Até R\$ 1 milhão.	Até cinco anos.	O apoio financeiro é atrelado à opção de participação no capital da empresa em até cinco anos.
FINEP Inovared I:	Desenvolvimento ou aprimoramento de novos produtos, processos e serviços para empresas brasileiras com receita operacional bruta anual de até R\$ 4,8 milhões ao ano.	De R\$ 150 mil a R\$ 3 milhões.	Até oito anos.	Operado por intermediário financeiro. São apoiadas despesas em obras, equipamentos, software, matéria-prima, material de consumo e serviços de terceiros em geral.
BNDES Microcrédito empreendedor	Atividade empreendedora de pessoas físicas e jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil.	Até R\$ 20 mil.	Negociável.	Linha de crédito com taxas de juros de até 4% ao mês. Não há demanda de garantias.
BNDES Crédito MPME ⁴ Inovadora.	Projetos de inovação realizados por micro, pequenas e médias empresas com faturamento anual de até R\$ 300 milhões.	Até R\$ 20 milhões.	Até 10 anos.	Linha de crédito operada por intermediário financeiro com taxa de juros composta por TJLP ⁵ , taxa do BNDES de 1,05% ao ano e taxa do agente intermediário.

1: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL; 2: PESQUISA INOVATIVA EM PEQUENAS EMPRESAS DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO; 3: PROGRAMA DE APOIO À PESQUISA EM EMPRESAS-PIPE; 4: PEQUENA E MÉDIA EMPRESA; 5: TAXA DE JUROS DE LONGO PRAZO.

especialistas que oferecem orientações em diferentes áreas para as empresas. O Sebrae e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) possuem o programa de capacitação e consultoria Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (Procompi)

APOIO ADMINISTRATIVO

Nos chamados habitats, as empresas podem alugar posições de escritório e ter acesso a salas de reunião e auditórios compartilhados. Esses espaços de co-criação também oferecem a seus moradores outras vantagens, como a

interação com grandes empresas e investidores, auxílio na identificação de talentos, promoção das marcas e participação em palestras e cursos. Cada hábitat tem suas regras específicas de recrutamento de *startups*. No caso do Cubo Itaú Unibanco e Redpoint Ventures, as *startups* precisam ter potencial de escala e um modelo de negócio validado pelo mercado. O inovabra busca empresas que já têm uma carteira de clientes e que atuam com soluções tecnológicas ligadas a *big data*, *blockchain*, inteligência artificial, internet das coisas, OpenAPI e plataformas digitais e computação imersiva. Normalmente, os hábitats cobram os moradores por posição de escritório. Esses espaços geralmente oferecem visitas guiadas, nas quais as empresas podem conhecer os pré-requisitos.

FINANCIAMENTO PRIVADO

Na hora de levantar recursos financeiros privados, as *startups* podem contar com uma vasta gama de investidores, dependendo de seu estágio de atuação. Os dois aspectos mais importantes são o valor investido e a diluição do patrimônio, isto é, o quanto o empreendedor abre mão do seu negócio em troca do investimento. Fundos de investimento em capital semente (*seed capital*) tendem a investir entre R\$ 250 mil e R\$ 5 milhões e pedem em retorno de 10 a 25% de participação na empresa. Já fundos de *venture capital* (VC) e *corporate venture capital* (CVC) podem investir de R\$ 15 a R\$ 40 milhões e demandar entre 15 e 50% de participação. Os empreendedores precisam avaliar se o capital investido levará a empresa a crescer o suficiente para garantir o retorno obtido antes da diluição.

FINANCIAMENTO PÚBLICO

Empresas inovadoras também podem acessar fontes públicas de financiamento. É possível contar com mecanismos de subvenção econômica disponibilizados por agências governamentais, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que não precisam ser devolvidos, ou recorrer às linhas de crédito reembolsáveis fornecidas pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) ou pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). É necessário conhecer o objetivo específico de cada programa e ver qual deles é o mais adequado ao perfil da sua empresa, para acessar os recursos financeiros de órgãos públicos (veja no quadro da página anterior as características de alguns programas recorrentes).

SABEDORIA NA BUSCA E NO USO DOS RECURSOS

Startups e PMEIs podem obter diversos recursos no ecossistema para alavancar seu crescimento. Entre empreendedores, existe a sensação de que, no momento em que conseguirem um grande aporte financeiro, sua ideia levantará voo e nada mais poderá impedir o sucesso. Com a cultura unicórnio – a ideia de que *startups* devem buscar crescimento exponencial para alcançarem valor de mercado de mais de 1 bilhão de dólares –, esse sonho tem transformado a trajetória de alguns empreendimentos promissores em pesadelo. O fiasco da abertura de capital da WeWork, empresa de escritórios compartilhados que fracassou em seu *initial public offering* (IPO) de 47 bilhões de dólares, acendeu o sinal de alerta para o risco do modelo de crescimento acelerado por meio de aportes de cifras gigantescas.

Muitas vezes os recursos de que as empresas precisam não são financeiros, mas de conhecimento para validação do modelo de negócio, apoio técnico para melhoria de processos ou ainda acesso ao *networking* sofisticado de algum parceiro. Nesse cenário, quem tem corrido por fora são as chamadas zebras, que perseguem crescimento orgânico. Com rentabilidade desde o início das suas operações, as zebras não dependem do auxílio de rodadas de investimentos para financiar seus custos. Sua preocupação é criar um ambiente de colaboração e priorizar o benefício ao cliente mais do que o crescimento para uma futura venda. Portanto, mais do que acessar os recursos, é saber como escolhê-los e usá-los. ●

PARA SABER MAIS:

- H.Ojaghi, M. Mohammadi, H. R. Yazdani. *A synthesized framework for the formation of startups' innovation ecosystem*. *Journal of Science and Technology Policy Management*, v.10, n.5, 2019. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-07-2018-0071>
- E. Baraldi, M. I. Havensvid, Å. Linné, C. Öberg. *Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda*. *Industrial Marketing Management*, v.80, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.indmaman.2018.02.002>
- Gilberto Sarfati. *Estágios de desenvolvimento econômica e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália*. *Revista de Administração Pública*, v.47, n.1, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100002>
- Movimento Zebras Unite. Disponível em: www.zebrasunite.com

JULIANA BONOMI SANTOS > Professora da FGV EAESP e pesquisadora do Centro de Inovação da FGV EAESP (FGVin) > juliana.bonomi@fgv.br
 SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA > Professora da FGV EAESP e coordenadora do Centro de Inovação da FGV EAESP (FGVin) > susana.pereira@fgv.br
 DANIEL GONÇALVES LOPES > Pesquisador e gestor executivo do Centro de Inovação da FGV EAESP (FGVin) > daniel.goncalves@fgv.br