



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

GABRIEL MANTOVANI BOTTÓS

VENTURE BUILDER
COMO UM MODELO PARA CRIAÇÃO, VALIDAÇÃO
E ACELERAÇÃO DE STARTUPS:
UMA REVISÃO DE LITERATURA

Palhoça, 2018

GABRIEL MANTOVANI BOTTÓS

VENTURE BUILDER
COMO UM MODELO PARA CRIAÇÃO, VALIDAÇÃO
E ACELERAÇÃO DE STARTUPS:
UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto de Barros Filho.

Palhoça, 2018

GABRIEL MANTOVANI BOTTÓS

VENTURE BUILDER
COMO UM MODELO PARA CRIAÇÃO, VALIDAÇÃO
E ACELERAÇÃO DE STARTUPS:
UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Professor e Orientador: José Roberto de Barros Filho, Dr.

Universidade Do Sul De Santa Catarina

Professor Joao Geraldo Cardoso Campos, MSc.

Universidade Do Sul De Santa Catarina

Professor Ingo Louis Herrmann, MSc.

Universidade Do Sul De Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

À Deus pela bênção da vida e pela oportunidade de aprendizado e evolução nessa minha passagem.

Aos meus pais, pelo amor, dedicação e carinho com que me criaram. Por terem sido sempre meu porto seguro e minha referência em todos os aspectos. Através deles pude aprender o que é amor incondicional e o sentido mais puro de família. Foram e continuam sendo a minha maior admiração.

Ao meu irmão gêmeo Rafael pelo companheirismo e amizade que não conhece limites, o melhor amigo, o melhor sócio, o melhor profissional que conheço. Por desconhecer o impossível, por me motivar em tantos momentos difíceis e me inspirar em momentos de alegria e vitória. Estamos juntos desde o início e estaremos juntos para sempre.

À minha esposa Louise que é o amor da minha vida e o maior presente que recebi de Deus. Agradeço, pois sem você nada disso seria possível, sua determinação pessoal e delicadeza em me apoiar foram o ânimo e a energia que eu precisava para conquistar tudo que tenho. Tenho muito orgulho de você e é uma honra ser teu marido e compartilhar meus dias ao teu lado.

Ao querido professor e orientador José Roberto que durante nossa breve relação não mediu esforços para me auxiliar. Agradeço pelos preciosos ensinamentos, orientação e paciência que foram cruciais para que eu chegasse até aqui. Guardarei pelo senhor um grande carinho, admiração e respeito.

“Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor” (Walt Disney)

RESUMO

Cada vez mais nos surpreendemos com as constantes mudanças e avanços tecnológicos criadas por empresas jovens, porém revolucionárias. As startups desafiam o status quo e mudam a forma como vivemos.

O objetivo desse estudo é revisar na literatura as principais informações a respeito das *venture builders*, como um modelo de desenvolvimento de startups. A pesquisa busca identificar na literatura o conceito de *venture builder*, apresentar suas diferenças entre aceleradoras e incubadoras, bem como identificar os modelos de estruturação.

Por se tratar de um modelo novo e ainda não muito conhecido e aplicado no Brasil, a compreensão clara e objetiva das *venture builders* é fundamental para que iniciativas como essas sejam discutidas, estudadas e criadas com o objetivo de contribuir, de forma ainda mais eficiente, para o crescimento e aprimoramento do ecossistema de inovação do país.

Dentre os modelos de criação de startups figuram as conhecidas incubadoras e aceleradoras, que mesmo com todos os investimentos e esforços, ainda apresentam índices de sucesso muito baixos.

Diferente dos demais modelos, as *venture builders* podem atuar como fundadoras de startups desde a criação da ideia, com a possibilidade de nomear um sócio CEO com o objetivo de emancipar o negócio, ou também podem atuar como co-fundadoras de startups já criadas em fase inicial onde atuam não só sob a gestão financeira e mentorias, mas também sob os mais diversos aspectos operacionais.

Palavras-chave: Inovação, *Venture Builder*, Startup

ABSTRACT

More and more we are surprised by the constant changes and technological advances created by young but revolutionary companies. Startups challenge the status quo and change the way we live.

The purpose of this study is to review in the literature the main information about venture builders, as a startup development model. The research seeks to identify in the literature the concept of *venture builder*, to present its differences between accelerators and incubators, as well as to identify the structuring models.

Because it is a new and not yet well-known model in Brazil, the clear and objective understanding of *venture builders* is fundamental for initiatives such as these to be discussed, studied and created with the objective of contributing, in an even more efficient way, for the growth and improvement of the country's innovation ecosystem.

Among the models of startup creation are the well-known incubators and accelerators, which, even with all the investments and efforts, still have very low success rates.

Unlike other models, *venture builders* can act as startups founders since the creation of the idea, with the possibility of appointing a CEO partner with the purpose of emancipating the business, or they can also act as co-founders of startups already created in initial phase where they work not only under financial management and mentoring, but also under the most diverse operational aspects.

Key words: Palavras-chave: Inovação, *Venture Builder*, Startup

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Diagrama básico de uma Startup Studio.....	31
Figura 2 - Posicionamento das company builders com relação aos modelos atuais	35
Figura 3 - Relação de esforços com capital humano e financeiro dentre diferentes modelos de incentivo às Startups.....	36
Figura 4 - Estruturas legais de dois e três níveis.	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	16
2.4. ESCOPO DO ESTUDO	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3.1. NATUREZA, CARACTERIZAÇÃO E COLETA DE DADOS	18
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
4.1. INOVAÇÃO.....	19
4.2. EMPREENDEDORISMO	21
4.3. STARTUPS	24
4.4. ACELERADORA e INCUBADORAS	26
4.5. VENTURE BUILDERS.....	28
4.5.1. O que são <i>venture builders</i>	28
4.5.2. Modelos tradicionais de desenvolvimento de startups	32
4.5.3. Estruturação da <i>venture builder</i>	38
4.5.4. Time e processos internos.....	38
4.5.5. Captação de Investimentos	40
4.5.6. Estrutura Legal.....	41
4.5.7. Desafios	43
5. CONCLUSÃO	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1. INTRODUÇÃO

A cada dia que passa nos surpreendemos com mudanças e avanços tecnológicos que agilizam nosso dia a dia, facilitam processos, automatizam tarefas e encurtam distâncias. Novos produtos, serviços e modelos de negócios criativos nunca antes vistos são criados em velocidade exponencial. Essas empresas desafiam as bases de nossa economia e transformam a sociedade num piscar de olhos.

O *ranking* realizado em 2018 das 10 empresas com maior valor de mercado do mundo, as seis (6) primeiras são startups criadas há menos de 40 anos. (STATISTA, 2008).

As demais empresas listadas são bancos e gigantes do petróleo que já estão ameaçadas pelas famosas *fintechs*¹ e pelas empresas de automóveis elétricos e energias renováveis como a empresa Tesla nos EUA.

Estamos testemunhando a mudança de carros a combustão pessoais por carros elétricos compartilhados, unidades centrais de produção de energia como usinas de carvão serem substituídas por torres eólicas e painéis solares residenciais que nos tornarão não só consumidores, mas também produtores de energia.

As startups nos dão o poder de escolha na palma de mão, opinião médica por inteligência artificial, informações gratuitas a qualquer momento, dentre diversas outras tecnologias que nos tornam quase que super-humanos. As startups vieram para ficar e se tornaram o grande motor de inovação da nossa era.

Esse trabalho apresenta uma síntese das principais informações a respeito de um dos mais inovadores modelos de criação de startups da atualidade, a *venture builder*, também conhecida como *startup studio*, que está revolucionando a forma como empresas são geradas, testadas e aceleradas.

Startup studios are sometimes called “venture builders.” Or startup factories. Or venture studios. They are still new enough that there isn’t yet a single, consistent nomenclature. This article is one of the earlier pieces describing what a startup studio really is: a company whose product is other companies.” (ANDERSON, 2017)

Há pouca literatura científica a respeito do tema, no entanto, além dos poucos livros, alguns artigos foram escritos a respeito e descrevem as *venture builders* como empresas que criam empresas.

¹ Startup de tecnologia do setor financeiro

Segundo Noguera (2017), “A *startup studio* is an entity that brings together ideas, talent and funds to create multiple startups from scratch.”

Já Szigeti (2016, p. 11) descreve a diferença entre *startup studio* e *venture builder*.

Startup studio or foundry suggests an organization that teams up with entrepreneurs, puts a large amount of emphasis on maturing ideas together and create unique startups.

- Startup factory or innovation conveyer on the other hand implies an organization that intends to achieve high volumes of new startups, and much like Henry Ford did with the Model T, it breaks down the production of startups into a conveyor belt like process.

- *Venture builder* suggests an organization that builds businesses, but it doesn't necessarily stick to startups - the high risk high reward option - but also considers building conventional businesses.

Noguera (2017) observa que, ainda não há um consenso a respeito da terminologia utilizada, podendo ser chamadas *venture builders*, *startup factories*, *company builders*, *startup foundries*. Segundo ele, alguns autores buscaram diferenciar esses termos, no entanto, ainda não há um consenso a respeito das diferenças.

Portanto, os termos *venture builder* e *startup studio* serão utilizados constantemente para descrever o mesmo modelo, não havendo diferenciação entre os conceitos por entender que esse é o entendimento majoritário com base nos materiais utilizados como referência nesse trabalho.

Montgomery (2017) cita que as *startup studios* foram criadas há aproximadamente 20 anos e desde o sucesso extraordinário da Rocket Internet em Berlin e da Betaworks em Nova York, esse modelo se espalhou pelo mundo. No entanto, a explosão desse modelo somente ocorreu há aproximadamente 4 anos e está sendo particularmente virulenta na Europa. De fato, a Europa agrega quase metade de todas as *startup studios* do planeta.

O termo Venture Builder foi citado pela primeira vez pelo investidor anjo Nova Spivack em 2011, no momento em que a maioria dos elementos que o compõem ainda estava em gestação. O Nova Spivack inventou o termo Venture Production Studio, chamando-o de “nova abordagem para a criação de startups. (DINO, 2018)

A respeito das características de sucesso das *startup studios*, assunto que será tratado com maior profundidade no decorrer desse trabalho, Attila Szygeti, autor do livro *Startup Studio Playbook* (2017), cita em seu website as *startup studios* são extremamente eficientes em produzir múltiplas startups em paralelo.

Para dar ainda mais ênfase ao tema *startup studio*, Szigeti (2016, p. 13) cita os comentários de outras fontes de referência mundial como a Techcrunch (2016, p.13) que afirma que muitos empreendedores estão deixando de buscar as instituições tradicionais como

as VCs e partindo direto para um modelo de operação formando uma holding no estilo studio de criação de startups. Já segundo o site TheNordicWeb, (2016,p. 13) para a maioria dos criadores de *startup studios*, eles estão simplesmente profissionalizando as fases de criação e tração de startups.

“Diferentemente de uma startup convencional que trabalha duro para construir um produto, uma *startup studio* trabalha duro para construir empresas”. (VIZZOTTO, 2016)

1.1. PROBLEMÁTICA

Nos modelos tradicionais de criação de startups figuram as conhecidas incubadoras, aceleradoras e fundos de investimento. Esses modelos baseiam-se na crença de que mentorias, rede de relacionamentos e injeção de capital são suficientes para suprir as lacunas para que empreendedores talentosos com propostas inovadoras criem empresas de sucesso.

Esse conceito foi e está sendo seguido pela maioria absoluta das instituições voltadas ao ecossistema de inovação no mundo todo, no entanto, o que pode se observar é que a taxa média de sucesso dessas iniciativas ainda é baixa.

Segundo Tardelli (2018), uma pesquisa do Shikhar Ghosh, professor da Harvard Business School, realizada com base em mais de 2 mil startups em um período de dez anos, aponta que mesmo no ecossistema dos Estados Unidos que é muito mais avançado que o brasileiro, das startups que receberam pelo menos US\$ 1 milhão de investidores, 75% não conseguiram retornar o dinheiro total investido.

De acordo com Patel (2016) 90% das Startups fracassam no Brasil.

Szigeti (2016, p. 9) afirma que a fórmula padrão de criação de startups é criar uma ideia, construir um produto e iniciar as vendas e o crescimento. O problema é que em mais de 9 entre 10 vezes esse modelo falha mesmo em ecossistemas altamente evoluídos. Dentre os principais motivos de falhas estão falhas no financiamento, falta de competências no time, *timing* inadequado, falta de rede de distribuidores e altos custos. O modelo das *startup studios* prometem atuar sobre esses pontos.

Além da taxa de sucesso, outro fator a ser considerado é a quantidade de capital necessário para que as startups atinjam o sucesso. Com base num estudo realizado por Szigeti (2015) as Startups geradas por *venture builders* atingiram um índice de crescimento vs consumo de capital, 26% superior do que as empresas geridas por aceleradoras.

As *venture builders* propõem um modelo diferente das configurações atuais e, dentre diversos fatores que serão apresentados nesse trabalho, podemos citar um ingrediente chave adicional que serve como base para esse trabalho.

Para esse trabalho tem-se a seguinte pergunta problema:

“Que informações a respeito das *venture builders* podem servir como um modelo de desenvolvimento de startups por meio da revisão da literatura ?”

1.2. JUSTIFICATIVA

Por se tratar de um modelo novo e ainda não muito conhecido e aplicado no Brasil, a compreensão clara e objetiva das *venture builders* é fundamental para que iniciativas como essas sejam discutidas, estudadas e criadas com o objetivo de contribuir, de forma ainda mais eficiente, com o crescimento e aprimoramento do ecossistema de inovação do país.

If you care about start-ups, this is a model worth knowing about and understanding. A lot of the bigger names in the start-up world are experimenting with it and some big companies are being launched. If you don't care about start-ups, you still might be interested to learn about this. Studios work to bring ideas to life. The principles they are built on could be applied to a variety of fields—from education to healthcare, to government and the larger corporate world. (ANDERSON, 2017)

Além disso, há pouquíssimos livros publicados sobre o tema e a grande maioria das poucas informações disponíveis na internet são internacionais. Esse estudo concentra as principais informações gerais sobre as *venture builders* e abre porta a esse novo universo de oportunidades que está chegando.

Sendo a inovação e o empreendedorismo um dos principais motores da economia, é de suma importância que se busque processos e práticas cada vez mais eficazes de criação, validação e aceleração de startups.

Aos estudantes de todas as áreas que buscam tanto criar seu próprio negócio quanto desenvolver novas ideias e projetos em uma empresa em que trabalha ou irá trabalhar, o modelo da *venture builders* auxilia na compreensão dos fatores chave de sucesso para qualquer iniciativa inovadora, desde sua criação, validação e crescimento.

Segundo Szigeti (2016, p. 6 e 7):

Startup Studios are also becoming a real alternative for young graduates and first-time entrepreneurs. Nowadays young people don't necessarily want to work for large international corporations. Millennials from top school now more than ever want to work for startups and work on exciting new ideas. However, the traditional way of building a startup carries a lot of risk and can be a slow process - to find cofounders, raise initial money... In a studio however, even inexperienced, but talented and driven young entrepreneurs can almost instantly get the resources they need to build a company, and experience the whole startup lifecycle.

Ainda segundo Szigeti (2016, p. 33), as *startup studios* são um ambiente que busca atitude acima do conhecimento, uma vez que o próprio estúdio oferece um ambiente onde haverá uma troca com pessoas de maior experiência. Esse é um dos motivos pelos quais o modelo é especialmente atrativo para empreendedores de primeira viagem.

Aos investidores que atuam nesse segmento, esse trabalho facilitará muito o entendimento desse novo mecanismo de aceleração e norteará novos negócios e novas formas de auxiliar seus investimentos.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Revisar na literatura, as principais informações a respeito das *venture builders*, como um modelo de desenvolvimento de startups.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar na literatura o conceito de *venture builder*;
- b) Apresentar as diferenças entre aceleradoras, incubadoras e *venture builder*;
- c) Identificar os modelos de estruturação de *venture builders*

2.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Diante do ineditismo do tema a maior limitação é a carência de literatura a respeito da temática.

O presente trabalho está delimitado na realização do levantamento de informações coletadas por instituições e autores de referência mundial no assunto, porém não têm o intuito de realizar a aplicação dos resultados alcançados. Isso abre oportunidade para novos estudos no cenário das startups brasileiras.

2.4. ESCOPO DO ESTUDO

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo, intitulado Introdução, apresenta a importância das Startups no cenário econômico mundial e como essas empresas de tecnologia estão mudando nossas vidas. Além disso, apresenta as *venture builder*, a nomenclatura utilizada internacionalmente e seus principais conceitos básicos.

Esse capítulo apresenta também os desafios que justificam a elaboração desse trabalho e sua importância para o cenário nacional de inovação e para o mundo acadêmico, sendo que, apesar de diversos estudos já terem sido realizados a respeito de Startups, um trabalho específico sobre *venture builders* ainda é escasso e talvez esse seja um dos primeiros a tratar especificamente desse tema no Brasil. Por último, apresenta a importância desse estudo para alunos, universidades, empresas e investidores.

O capítulo 2, intitulado Procedimentos Metodológicos, apresenta a caracterização da pesquisa, sua abordagem e nível de profundidade.

O capítulo 3, intitulado Revisão Bibliográfica, apresenta conceitos Inovação, Empreendedorismo e Startups por serem fundamentais para o correto entendimento e ambientação do tema principal. Em seguida é apresentado as *venture builders*, uma comparação com outros modelos existentes. Além disso, são apresentados os modelos de estruturação de *venture builders* aplicados no mundo, formas de captação de investimentos para financiar as operações e sua estrutura legal para atuação junto a investidores e startups criadas. Esse capítulo é finalizado com alguns desafios desse novo modelo.

O capítulo 4 finaliza com a conclusão e recomendações para estudos futuros.

Por último o capítulo 5 apresenta as referências bibliográficas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. NATUREZA, CARACTERIZAÇÃO E COLETA DE DADOS

O presente estudo, sob o ponto de vista do objetivo, pode ser classificado como uma pesquisa bibliográfica ou documental que, segundo Gil (2008) busca proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo), envolvendo levantamento bibliográfico, sites de internet, relatórios técnicos textos de blogs e artigos científicos.

Quanto à abordagem do estudo, pode-se classifica-lo com um caráter qualitativo, buscou-se portanto, não caracterizá-la como mista pois majoritariamente o estudo é baseado em opiniões e constatações baseadas em experiência e vivência de pessoas da área.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, o trabalho pode ser classificado como pesquisa bibliográfica, uma vez que, segundo Gil (2008) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Apesar de não ser recomendado a utilização de referências da Internet, nesse caso, devido à novidade do tema, a grande maioria das informações encontra-se em artigos internacionais e livros que foram adquiridos virtualmente especificamente para a execução desse estudo.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o correto entendimento do tema central do trabalho, a *venture builder*, é necessário compreender alguns temas base desse universo. Por esse motivo, a revisão bibliográfica aborda inicialmente os tópicos inovação, empreendedorismo, startups, aceleradoras e incubadoras. A partir daí são apresentadas as informações coletadas pelas referências bibliográficas a respeito das *venture builders*.

4.1. INOVAÇÃO

A palavra inovação tem origem do latim *in* e *novare* que significa fazer algo novo e/ou alterar, de acordo com Tidd e Bessant (2009, p. 29). No Dicionário Michaelis (2018) é definido como sendo o “[...] ato ou efeito de inovar; [...] tudo que é novidade; coisa nova”.

Para o Departamento de Comércio e Indústria (*Department of Trade and Industry* - DTI) do Reino Unido, em seu relatório do ano de 2003, sustenta que a inovação é “[...] a exploração bem sucedida de novas ideias” e pontua que a sua importância ocorre “porque pode fornecer melhores produtos e serviços, novos e mais eficientes processos de produção e melhores modelos de negócios” (DTI-UK, 2003, p. 3)

Com uma visão pragmática Mendonça (*apud* NOBREGA 2009) atesta que a inovação é “eliminar contradições usando princípios inventivos que norteiam a busca de uma solução. Ou seja, é a criação de algo novo para recriar, melhorar ou encerrar as necessidades de algo existente”.

A corroborar com o conceito acima, Gallo (2010) afirma que inovação ocorre quando uma ideia se transforma em um produto, serviço, empresa, iniciativa ou ação de verdade, que move a sociedade para frente.

Já a clássica definição de Schumpeter (1934) que divide em dois tipos de inovação: a) a radical e b) as incrementais, sendo que as inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança. Entende-se como inovações radicais aquelas que “inauguram um conceito completamente novo” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 31), um exemplo é a criação de um carro totalmente automático, elétrico, de material ecológico, que não necessita de um motorista e voa. Já inovações incrementais são “melhorias menores” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 31), ou seja, seria a atualização de um modelo com luz de led para luz xenon ou os famosos *facelift* que são realizados nos veículos.

Além desses dois tipos acima, para Tid e Bessant (2009, p. 30) a inovação possui 4 dimensões, ou seja, podem ocorrer de diversas maneiras e elas afetam cada qual um ponto específico; quais sejam:

- Inovação de produto - mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo - mudanças na forma em que as coisas (produtos/serviços) criadas ou ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- Inovação de posição - mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Outro ponto que deve ser enfatizado é que para que ela se concretize devem ocorrer as seguintes etapas de forma muito bem fundamentadas e geridas: 1) a geração de novas ideias; 2) a seleção das melhores e c) a implementação (TIDD e BESSANT, 2009, p. 26), estes limitados pelos recursos orçamentários e análise da capacidade de gestão.

Ainda segundo Tidd e Bessant (2009, p. 70), compreende-se como a geração de ideias a inclusão de “geração de respostas para uma faceta aberta ou convidativa do problema. [...] que contém tanto uma fase de geração quanto outra de focalização”. Na primeira fase é aquela que o grupo pode produzir uma variedade de possíveis opções - novas ou incomuns - ou algo mais detalhado ou refinado. Assim, podemos definir essa etapa como um verdadeiro brainstorming e um exercício de pensar fora da caixa. Ao que tange a segunda fase, abre a “oportunidade para exame, revisão, combinação e seleção de opções promissoras”

Quanto à escolha das melhores ideias deve ocorrer de forma estratégica, isto quer dizer que essa escolha deve se prestar a “uma escolha estratégica comercial, baseia-se em algo que conhecemos (ou um conhecimento que devemos acessar com facilidade) e possuímos competência e recursos para desenvolvê-la” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 36).

A última etapa é tornar realidade aquilo que foi definido anteriormente. É nesta etapa que surge um novo produto ou serviço, uma mudança no processo, um novo modelo de negócio, etc. Sofrem diretamente com influências de fatores internos e externos que delimitam o que é possível ou não. Até o momento ainda é algo teórico e incerto, sendo que nesta etapa é preciso encontrar soluções criativas para os inúmeros problemas que surgem “e, assim, eliminando várias imperfeições do sistema, com controle, assegurando-se que se mantenha no orçamento em termos de tempo, dinheiro e recursos empregados” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 36).

Diante disto, devemos alertar sobre o dever dos gestores sobre um eficaz gerenciamento da inovação, já que atualmente todos os setores da empresa são responsáveis

pela inovação (colaborativa) e muitas vezes as ideias/projetos inovadores ficam sem um “pai” e não são concretizadas.

Frisa-se, ainda, que para Kotler (2011, p.20) que ocorra um efetivo gerenciamento ele deve ocorrer “de cima para baixo” e que optem “por designar uma pessoa como chefe de inovação que terá o conhecimento de todos processos em andamento na empresa”.

A inovação requer pessoas criativas e cheias de boas ideias, mas esclarece que necessariamente deve conter a definição de objetivos claros, “fixando estratégias, estabelecendo quais são os recursos e os riscos, alocando responsabilidades, delimitando de maneira clara e definindo os processos de inovação” (KOTLER, 2011, p. 22)

Por conseguinte, vislumbra-se que para que se concretize a inovação além da cultura de brainstorming nas empresas, devemos alinhar a escolha de possíveis ideias inovadoras ao plano estratégico comercial e uma excelente gestão.

Por fim, sabe-se que nos dias atuais a inovação define quem se destaca e sobrevive no mercado, especialmente em meio as crises mundiais e locais vivenciadas. Nesse sentido, Steves Jobs (Apple) afirmou que a inovação é a divisora de águas para quem será um líder ou um seguidor e Bill Gattes (Microsoft) atestou que precisamos ser o primeiro a nos superar, suas céleres frases impulsionaram novos empreendedores a fazer o que antes julgávamos como impossível. Esses dois empresários realizaram inovações radicais em nosso planeta, tanto que não nos imaginamos mais viver sem as tecnologias por eles criadas e recriadas. Assim, a inovação deve estar diretamente ligada ao DNA das empresas de sucesso.

4.2. EMPREENDEDORISMO

Alguns homens vêem as coisas como são, e perguntam “Por quê?” Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto “Por quê não?” George Bernad Shaw (dramaturgo, romancista, contista, ensaísta, jornalista irlandês, cofundador da London School of Economics)

Segundo alguns autores o primeiro conceito de empreendedorismo foi destacado a Marco Polo, que tentou desenvolver uma rota comercial com o Oriente, no fim da idade média, sendo um dos primeiros a realizar a Rota da Seda. As suas explanações sobre o oriente foi por muitos anos as únicas informações sobre a Ásia. Além disso, constata-se em seus relatos todos os ingredientes de uma mente empreendedora moderna, quais sejam: possuía uma visão (de que o mundo possuía riquezas inexploradas), uma missão (trazer essas riquezas para Itália), investidores (Marco Polo conseguiu fomentar as suas viagens com dinheiro da corte italiana e empresários locais), riscos (ninguém anteriormente havia feito essa viagem) e

expectativa de retorno (as riquezas trazidas seriam muito maiores que os investimentos), conforme destaca REIS (2012).

Através dos séculos o empreendedorismo apareceu de diferentes formas. Na idade média seriam aqueles que administravam grandes produções, mas não assumiam muitos riscos. No séc. XVII o empreendedorismo era perceptível quando os empreendedores começaram a realizar contratos com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produto. No séc. XVIII foi quando ocorreu a revolução industrial e começou a ver a figura do investidor, como por exemplo a existência de investidores que fomentaram os projetos de pesquisa sobre química e eletricidade de Thomas Edson. Já no séc. XIX e XX os empreendedores foram confundidos com os gerentes e empreendedores, que exerciam as tarefas de pagar os empregados e controlam, dirigem e planejam as atividades relacionadas as organizações, de acordo com REIS (2012).

No Brasil, afirma REIS (2012) que o empreendedorismo iniciou quando abriram a economia em 1990, uma vez que com a entrada de produtos importados as nossas empresas precisaram se adequar, modernizaram-se para poder competir e crescer. Em 2000 as empresas passaram a ter auxílio mais estruturados de entidades do governo como SEBRAE, que pregavam uma utilização mais profissional do uso do empreendedorismo. Houve um programa do Governo Federal, entre os anos de 1999 a 2002, o “Brasil Empreendedor” que capacitou mais de 6 (seis) milhões de empreendedores. Além disso, na mesma época houve a oferta de mais de R\$ 8 (oito) bilhões de reais em crédito em 5 (cinco) milhões de tipos de operações financeiras.

REIS (2012) destacou também o EMPRETEC que é um programa internacional de empreendedorismo, sendo o SEBRAE responsável pela sua execução no Brasil, o qual neste curso o empreendedor encontra as condições para melhorar as suas características pessoais.

Mas afinal o que é empreendedorismo? As definições de empreendedorismo são abundantes e variadas, senão vejamos a de Baggio (2014, p.3-2), disponibilizada no artigo Empreendedorismo: Conceitos e Definições :

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. [...]

Ao nosso ver, os componentes comuns em todas as definições de empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Barreto (1998, p. 190) aduz que “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Para Dolabela (2010) o empreendedorismo equivaleria a um sistema que transforma sonhos de empreendedores em realidade e em riqueza.

De acordo com Leite (2000), empreendedorismo é a criação de valor quando pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação da criatividade, capacidade de transformar e assumir risco.

Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade e cria um negócio para transformar em capital, assumindo riscos previamente calculados.

Baggio (2014, p.27) analisa que em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: “1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar”.

Para Chiavenato (2004, p.27) o espírito empreendedor é a energia da economia, a impulsiona recursos, alavanca talentos e é a dinâmica de ideias. Baggio afirma que seria mais ainda: o referido espírito empreendedor “é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam”.

HISRICH (2004) destaca também o intra-empreendedorismo, ou seja, o empreendedor-funcionário dentro de uma empresa, sendo este um profissional muito requisitado pelas grandes corporações. O chamado “servidor-produtivo” a que se refere MARKERT (2002, p. 194), que é assim qualificado:

[...] que deve ser capaz de observar as mudanças técnicas e organizacionais, conhecer o processo produtivo e a organização do trabalho, para que possa intervir rápido e efetivamente em casos da necessidade de interferências. Este servidor deve, ao mesmo tempo, comunicar-se com os trabalhadores envolvidos no processo, buscando as causas destes problemas para que o grupo de trabalho seja capaz de resolvê-los autonomamente.

Portanto, o empreendedorismo está atrelado intimamente a competência do indivíduo, pois a formação deste passa pela posse de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora. “Essa formação, que cada vez mais necessita permear todo o processo de vida das pessoas, está voltada não só para conhecimentos e

habilidades, mas, também, busca a criatividade e a auto-realização do indivíduo” (SOUZA, 2001, p. 32).

Isto posto, em todos as definições existentes e evidenciada a íntima ligação do empreendedorismo com a inovação, porque o empreendedor possui impreterivelmente a qualidade de inovar em seus atos, de pensar e realizar o que seria o inalcançável, o improvável, de concretizar constantemente algo novo tanto em sua vida pessoal quanto profissional, etc....

Assim, o espírito empreendedor é aquela pessoa que inicia e/ ou é um executor em um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades, respeitando limites, inovando continuamente e contribuindo para o desenvolvimento econômico. Assim, o empreendedorismo vai além de uma empresa, torna-se um estilo de vida.

4.3. STARTUPS

A partir de 1990 popularizou o conceito “startup” em empreendedorismo, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, conforme Gitahy (2011). Contudo, no Brasil somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser disseminado. Atualmente o conceito de startup pode ser definido de diversas formas. Para Taborda (2006) é:

É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação.

Os autores Stubner, Wulf e Hungenberg (2007) descrevem que as startups são todas empresas novatas que tentam entrar ou criar novos mercados com produtos ou serviços totalmente inovadores.

Torres (2012, p. 15) preconiza que:

Startup é um experimento, você deve experimentar para encontrar a solução para o problema de seus clientes e para garantir que esses clientes vão lhe gerar o retorno financeiro suficiente para que você continue oferecendo essa solução. Quando você achar que não deve mais experimentar, ou que deve diminuir o ritmo de suas experiências, provavelmente você já encontrou um retorno mensal dentro do que você esperava e nesse momento você estará fazendo a transição de startup para um negócio.

Para Blank (2012, p. XVII) “uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável”.

Leite (2013, p. 8) em “Os Modelos De Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Comércio Eletrônico”, salienta que:

O que deve ser compreendido é que as startups apresentam um tipo diferente de DNA em relação a outras empresas. Nesse caso o fator velocidade de crescimento e escalabilidade são fundamentais e a startup deve ser capaz de responder a ambos. Ou seja, para crescer rapidamente é preciso que se construa algo que seja vendável para um grande mercado e um grande número de clientes. O custo marginal de se atingir um cliente relativamente distante e interessado no valor da sua empresa é muito baixo ou quase nulo.

Segundo Ries (2012, p. 24) sintetiza que:

Startup é uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente a condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado.

Segundo Rodrigues *et al.* (2013, p. 2) entendem que: Os startups também possuem um destino em mente: criar um negócio que seja extremamente próspero e que seja capaz de mudar o mundo. Para alcançar esse objetivo, “os startups empregam uma estratégia, que inclui um modelo de negócios, um plano de produto, um ponto de vista acerca dos parceiros e dos concorrentes, e as ideias a respeito de quem são os clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia [...]”.

Na opinião de Graham (2012, p. 15):

Uma startup é uma empresa concebida para crescer rápido. Sendo recém-fundada não em si mesmo, fazer de uma empresa uma startup. Também não é necessário para uma startup trabalhar em tecnologia, ou tomar financiamento de risco, ou ter algum tipo de “escape.” A única coisa essencial é o crescimento. Todo o resto que nós associamos com startups decorre do crescimento.

Por fim, Cruz (2015, p.3) ainda define este empreendimento como “Uma startup é uma organização de caráter temporário, que busca criar novos produtos ou serviços, com modelo de negócio escalável, em ambiente de extrema incerteza”.

Outro ponto a destacar são as fases do ciclo de negócios de uma startup, que são as seguintes: “a) geração da ideia e do modelo de negócios (*early-stage*), b) pesquisa e desenvolvimento de protótipo e validação no mercado (*minimum viable product*) c) desenvolvimento e lançamento dos produtos e serviços no mercado (*product-market fit*) d) crescimento e produção em escala (*late-stage*)” (LIMEIRA, 2014, p. 18).

Além das startups, as empresas em suas estruturas, também podem desenvolver novos negócios, sendo considerados *spinoffs*, “que são as novas empresas criadas a partir do uso de tecnologias e conhecimentos desenvolvidos em uma organização-mãe” (LIMEIRA apud CARAYANNIS, 2014, p. 18), podendo se transformar em um mecanismo de

transferência de tecnologia “porque contribui para a comercialização de uma tecnologia originada em um laboratório de pesquisa e desenvolvimento de uma universidade, órgão do governo ou empresa privada”. (LIMEIRA apud Azevedo, 2014).

Diante ao exposto, compreende-se que as startups são empresas diferenciadas que possuem um caráter inovador e que possuem um crescimento exponencial e escalável.

4.4. ACELERADORA e INCUBADORAS

No Brasil e no exterior as incubadoras e aceleradoras tornaram-se um significativo componente nas discussões sobre o surgimento de novos negócios nos últimos anos, em especial as pequenas e microempresas. “Investidores, agências de desenvolvimento e governos se mostram animados com seu potencial para impulsionar o crescimento, fomentar a inovação, solucionar problemas sociais e aumentar oportunidades de emprego em mercados emergentes” (Rocha, 2017, p. 9).

O fato de Microsoft, Apple, Amazon, Ebay, Google, Tesla Motors e Facebook, que são empresas consideradas atualmente como uma das maiores do mundo, surgiram como startups. Diante deste cenário, é visível o benefício de estimular as atividades inovadoras na sociedade.

No Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) extrai-se que as pequenas e microempresas são 99% do total de empresas no país, fomentando 52% do total de empregos formais. Tais empresas são responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB). Entretanto, “25% delas não sobrevivem aos dois primeiros anos de vida devido à falta de planejamento e de capital de giro, além do peso da tributação, entre outros fatores” (LIMEIRA, 2014, p. 14). Destaca-se que as empresas apoiadas por incubadoras e aceleradoras conseguem sobreviver a este período crítico, porque possuem acesso a serviços de apoio em diversas áreas, além do espaço físico por valor muitas vezes menor que o praticado no mercado e ficam em pontos estratégicos que os investidores costumam visitar constantemente.

Além disso, a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), evidencia que apenas uma pequena quota das empresas brasileiras é, “de fato, inovadora, e o Brasil está muito atrás dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) nos investimentos

em atividades de inovação, especialmente as de pesquisa e desenvolvimento (LIMEIRA, 2014, p. 14).

É de notório conhecimento que o processo de criação de novas empresas é marcado por muitas incertezas e obstáculos, portanto o desenvolvimento e manutenção das startups no mercado está intimamente ligado à existência de incubadoras e aceleradoras, além de políticas públicas voltadas ao incentivo do comércio e da indústria.

No Brasil, o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas – PNI, vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, publicou em 2000 o Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas, que assim as definiu:

Uma Incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades descritos a seguir: [...]

Recentemente, a Lei n.º 13.243, de 11 de janeiro de 2016, alterou a redação do artigo 2º da Lei de Inovação, nele incluindo o inciso III-A, que contém a seguinte definição de incubadora de empresas:

Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação;

Quanto à aceleradoras a Portaria n.º 721, de 10 de outubro de 2012, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, dispõe, no artigo 3º, II, que as aceleradoras são “pessoas jurídicas dedicadas ao processo de apoio a projetos de empreendedores e empresas nascentes (startups)”, que atuam:

a) na seleção de candidatas fundamentada em critérios de competitividade, projeto, processos e serviços; b) no investimento financeiro inicial nos projetos selecionados; c) no acompanhamento e aconselhamento, por tempo determinado, nos aspectos técnicos, jurídicos e mercadológicos; e d) na aproximação dos empreendedores e empresas nascentes a potenciais clientes e investidores.

Para COHEN E HOCHBERG (2014, p.9), as incubadoras foram desenhadas para:

Filosoficamente, [...] a nutrir negócios nascentes amortecendo-os de seu ambiente, provendo aos mesmos local para crescer em um espaço protegido das forças de mercado. Aceleradoras, em contraste, são desenhadas para aumentar a velocidade das interações com o mercado visando ajudar negócios nascentes a se adaptar rapidamente e aprender. (tradução nossa)

Segundo Limeira (2014, p. 16-17), conceitua incubadora e aceleradoras e aponta as diferenças existentes entre elas, conforme abaixo:

As incubadoras e aceleradoras de empresas são organizações públicas ou privadas, lucrativas ou não, que apoiam empresas nascentes (startups) e de base tecnológica, em estágio inicial do ciclo de negócios (early-stage) ou na fase de expansão (late – stage), oferecendo instalação física e serviços de treinamento, mentoria e consultoria, bem como o acesso às redes de investidores e empreendedores, entre outras atividades.

[...] Segundo a National Business Incubation Association - NBIA (2012), a incubação de empresas envolve um processo de apoio a negócios que acelera o desenvolvimento de empresas startups com a oferta de recursos e serviços diversificados pelas equipes das incubadoras ou de sua rede de parceiros. As empresas graduadas, que passaram pelo processo de incubação, têm o potencial de criar empregos, revitalizar as comunidades locais, comercializar novas tecnologias e fortalecer a economia regional ou nacional.

A diferença entre as incubadoras e as aceleradoras está no fato de que as primeiras dão suporte às empresas nascentes (startups) na fase inicial do ciclo de negócios e por períodos mais longos (2 ou 3 anos), enquanto as aceleradoras preparam as startups para o crescimento durante um período menor de tempo (até 6 meses), fazendo investimento de risco (venture capital) para adquirir uma parte (5 a 15%) das ações da empresa acelerada

Para Ribeiro apud Lynn (2015, p.7), as aceleradoras são:

Organizações compostas por empreendedores experientes que provém serviços, espaços, mentorias, rede de contatos, conhecimentos em gestão e expertise em criação de novos negócios para empresas nascentes com o objetivo de ajuda-las a serem bem sucedidas. A assistência, apontam os autores, é dada na construção do corpo de empreendedores, o ajuste detalhado da ideia e, fundamentalmente, a mentoria sobre negócio e seu lançamento no mercado. O processo ocorre em um ‘boot-camp’, ou seja, um período de imersão com foco intensivo em mentorias focadas na melhoria do modelo de negócios. Após esse período, as melhores startups são selecionadas para uma apresentação para venture capitalists, investidores anjo e potenciais parceiros/clientes.

Cohen (2013) sintetiza afirmando que as aceleradoras ajudam negócios a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes promissores e recursos seguros, incluindo capital e equipe.

De acordo com Limeira apud Aranha (2014, p. 18), as incubadoras e aceleradoras devem ser construídas como ambientes capazes de disponibilizar “soluções e serviços que façam a diferença para o crescimento e a competitividade das empresas e do país. Portanto, as incubadoras desempenham um papel fundamental na viabilização dos negócios e no fortalecimento dos sistemas de inovação”

4.5. VENTURE BUILDERS

4.5.1. O que são *venture builders*

A *venture builder* nasce a partir da identificação de que a maioria dos empreendedores passam boa parte de seu tempo “reinventando a roda”, ou seja, realizando tarefas como recrutamento e seleção, elaboração de contratos, estruturação financeira e de marketing digital. O fato é que os empreendedores e sua missão serão a fonte de inspiração que direcionará toda a estratégia de marketing, no entanto, não precisam ser eles a realizar esse trabalho pessoalmente. A *venture builder* possui um especialista em cada uma dessas diferentes áreas para que tempo e capital não sejam gastos com curva de aprendizado e sim com o crescimento do negócio.

De acordo com Montgomery (2016), com o objetivo de clonar as startups de sucesso americanas e lançá-las em diferentes áreas geográficas, a Rocket Internet teve que desenvolver metodologias para que rapidamente pudessem testar, aprovar e se necessário, abandonar um projeto para iniciar o próximo. Tempo era a essência do jogo e, da necessidade, criaram a primeira *startup studio*.

A essência de uma *startup studio* está na possibilidade de construir uma infraestrutura—pessoas, tecnologias e principalmente processos—que poderão ser compartilhados, o que permitirá que vários projetos sejam executados simultaneamente, desde a sua concepção até a sua separação e consolidação. (VIZZOTTO, 2016)

Venture builders são geralmente fundadas por empreendedores com um histórico de muito aprendizado, sucessos e fracassos que moldaram as suas mentes e criaram uma rede de contatos para atuarem de forma objetiva. Com isso, conseguem, junto à um time de talentos, criar uma linha de produção de empresas de sucesso.

“Entre os primeiros *startup studios* que se tem conhecimento estão a Rocket Internet de Berlin e a Betaworks de Nova York. Foram as pioneiras e apresentam um longo histórico de sucesso.” (MONTGOMERY, 2016)

Segundo Szigeti (2016, p.22), “The background of the founders usually also determines the focus of the studio. Their network can be a great platform for building new startups in the same industry.”

As *venture builders* atuam de forma ativa junto aos empreendedores com equipes internas especializadas nas mais diversas áreas de apoio como Marketing Digital, Finanças, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico e Captação de Investimentos. Diferente das aceleradoras e incubadoras, as *venture builders* acrescentam um time de execução de elite para garantir que os empreendedores estarão focados nas áreas onde eles são talentosos, ou seja, vendas e desenvolvimento do produto/serviço.

As *venture builders* atuam de forma que cada pessoa deve atuar naquilo que possui talento e deixar que outros façam as tarefas onde são melhores que você.

As “Venture Builders” são organizações que constroem startups usando recursos próprios, ‘rompendo’ os modelos correntes de investimento de capital de risco (Angel / VC), aceleradoras e incubadoras. São também conhecidas como “Fábricas de Startups”, em um modelo que compartilha recursos, como infraestrutura, marketing, jurídico, contábil etc., com o objetivo de racionalizar e otimizar o processo de inovação das startups reduzindo os custos e por consequência os riscos. (DINO, 2018)

Isso fica evidenciado na afirmação da Appnroll (2016) ao afirmar que “*Venture builders* are companies which evolve themselves through a combination of start-up developments, shared resources and hard work.”

O compartilhamento de necessidades comuns faz com que se possa otimizar os processos e acelerar o desenvolvimento. Cada empresa é uma empresa, no entanto, várias dores são comuns e exigem competências similares.

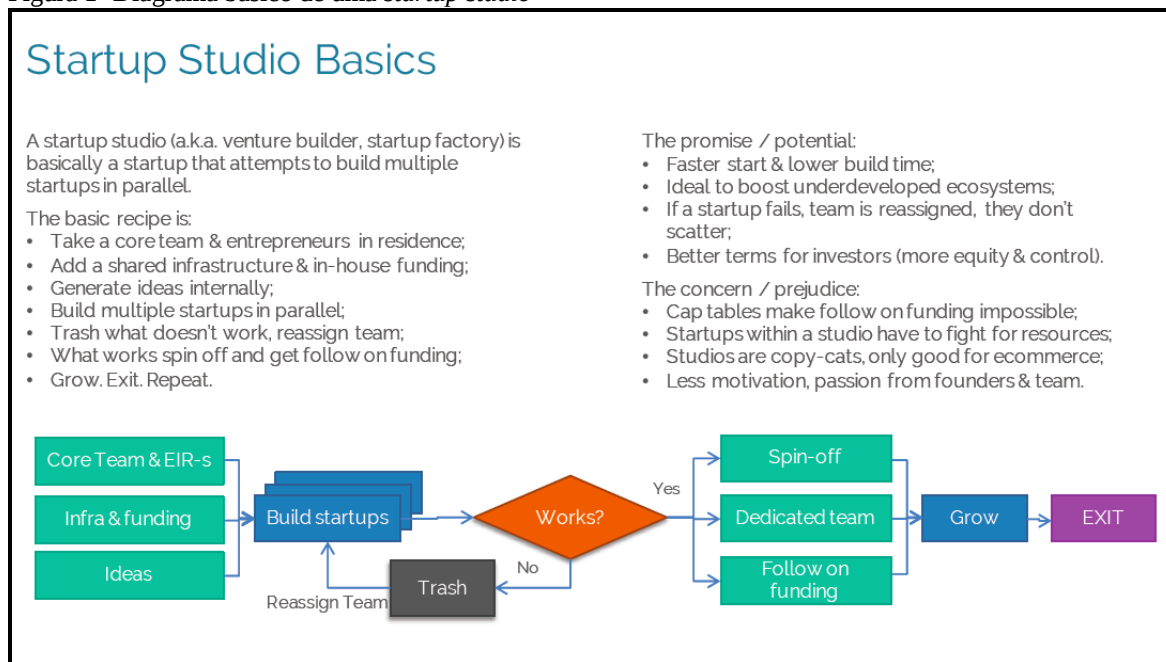
There are legal, investment, recruitment, structural, and marketing concerns that all have to be met. And, because all startups share the same basic needs in the very beginning, startup studios industrialize the process.

Because the studio takes care of so many of the peripheral aspects of launching a startup, the team can then focus on what matters most: their products. (MONTGOMERY, 2016)

Essa metodologia de trabalho apresenta vantagens em ambientes onde o ecossistema de inovação ainda não está bem desenvolvido. Segundo Szigeti (2016, p. 12), “Especially in regions where the startup ecosystem is not fully developed, the studio model might give a fighting chance to entrepreneurs, by creating an in-house critical mass of talent, financing and opportunity.”

Abaixo pode-se observar a estrutura básica de uma *startup studio*:

Figura 1- Diagrama básico de uma *startup studio*



FONTE: SZYGETI (2017)

Porém, nem todas as *venture builders* atuam da mesma forma dependendo de qual objetivo se deseja trabalhar e o foco de atuação.

Segundo Loreto (2018), seguem as principais categorias:

Fábrica de produto onde, como o nome diz, onde um time de desenvolvimento abraça a ideia e foca no desenvolvimento para dar apoio aos empreendedores.

Eficiência Operacional: Foco na execução de múltiplas startups atuando nos setores de apoio como marketing, contabilidade, jurídico, administrativo e financeiro. “Muitas vezes o *venture builder* é o acionista majoritário e foca em ganhar nos dividendos gerados e saída oportunistas que possam aparecer.” (LORETO, 2018)

Venture Capitalist: Focam nas etapas iniciais da startup e logo buscam investidores. Nesse modelo as startups seguem o caminho comum das demais e a *startup studio* fica com uma participação minoritária buscando uma saída oportuna.

Fábrica de Exits: Nesse modelo as startups são criadas com o objetivo específico de solucionar problemas de grandes corporações. Dessa forma a meta é a venda dessa startup para parceiros estratégicos. “Geralmente nesse caso são acionistas majoritários, e cuidando de todo o *funding* necessário e busca por potenciais compradores.” (LORETO, 2018)

No entanto, as *venture builders*, apesar de apresentarem algumas diferenças em sua forma de trabalho, segundo Loreto (2018) possuem características comuns:

- Foco em pessoas: deve trazer os empreendedores com perfil certo e ajuda-los a se desenvolver.

- Perfis diferentes para etapas diferentes: Nem todo empreendedor é um bom executivo para estar a frente do negócio durante todas etapas do negócio.
- Modelo mão na massa: A ideia é que todos no Venture Builder/Startup Studio coloquem a mão na massa, evitando que o empreendedor tenha que passar por um ciclo longo de aprendizado em disciplinas acessórias.
- Time de produto: ter um time de produto compartilhado que consiga ajudar a conceber o produto e colocar rapidamente as primeiras versões no ar para validação junto ao mercado é fundamental.
- Foco no problema e não na ideia: evitar a paixão pela ideia é uma forma de conseguir tomar decisões mais rápidas de go ou no go.
- A startup pode morrer mas o empreendedor pode continuar: Se ao longo da jornada foi validado que a startup não vai gerar um negócio interessante, mas o empreendedor fez um bom trabalho, ele pode continuar e iniciar um novo ciclo, com maior maturidade e mais experiências.
- O foco não é gerar unicórnios: quem trabalha com esse modelo não tem a expectativa de gerar negócios que irão valer 1 bilhão de dólares, mas sim conseguir validar rapidamente um negócio que sustente uma boa empresa de pé.
- Potencial de crescimento é menor, mas taxa de sucesso esperada é maior: Os venture builders trabalham com expectativa de 80% de taxa de sucesso, ou seja, apenas 20% das startups criadas são esperadas que morram sem ter se tornado um negócio lucrativo.
- Venture Capital e Venture Builder nem sempre se misturam: Founders com participação minoritária no negócio afasta investidores de venture capital que acreditam que os mesmos podem se desmotivar por ter menor influência no negócio
- Venture Capital e Venture Builder nem sempre se misturam: Founders com participação minoritária no negócio afasta investidores de venture capital que acreditam que os mesmos podem se desmotivar por ter menor influência no negócio.

Independente das semelhanças e diferenças, segundo Szigeti (2016, p. 4), “The studio’s mission is to provide team support, engineers, marketing encouragement, a fertile environment and become the experts in understanding how to leverage data and insights to move quickly, learn from failure, and iterate for value.”

No entanto, ainda muito se confunde os papéis das *venture builders* com as aceleradoras e incubadoras encontradas com certa frequência. A respeito disso, Noguera (2017) apresenta:

Studios are similar to single startups in that the management team at the studio works hand-in-hand with the founding team of each portfolio company. We are involved in the day-to-day operations and, therefore, view the studio as an additional “co-founder” in the startup. This is obviously different from an incubator or VC¹, where founders receive some degree of support but are left to their own devices to make day-to-day decisions.

4.5.2. Modelos tradicionais de desenvolvimento de startups

Os modelos mais comuns hoje em dia para criação de novos negócios inovadores são as incubadoras e aceleradoras. Elas são os hoje os celeiros de inovação e onde ideias inovadoras, empreendedores e investimentos se encontram.

As *venture builders* por sua vez, apesar de estarem inseridas no mesmo contexto que as aceleradoras e incubadoras, possuem algumas diferenças. Anderson (2017) afirma em uma matéria do site MEDIUM: “It sounds vaguely like an incubator or co-working space, but it is neither of those things. It’s a new way to build companies. It’s a new asset class. And it is growing like crazy. In a nutshell, we’re building a company that builds companies.”

Para Dodinho (2018), frequentemente, os studios de startups são confundidos com aceleradoras, incubadoras e venture capital (VC). O modelo de Studio é definido por 3 critérios muito importantes:

- Seu negócio se concentra na criação de startups
- Criação de várias startups após um processo repetitivo
- Infraestrutura que permite um processo eficiente de construção de negócios

Segundo Montgomery (2016), as *startups studio* são diferentes e buscam reduzir as incertezas encontradas nos demais modelos. *Startup studios* buscam unir investimentos e capital humano como uma mistura entre incubadora e *venture capitalist* e com a adição de um ponto chave: participam desde o início das operações.

Ainda segundo Montgomery (2016):

Startup studios operate as a platform on which you can launch your startups. If your startup were a rocket, the startup studio would be the launch pad, Houston control, the ground crew, and NASA’s legal department making sure you’re allowed to take off.”

Whereas venture capitalists are focused on providing capital to young businesses, they provide little human ‘capital’ or support. They prefer to vet startups and then decide if the current team can handle launching the startup at all before investing.

On the other hand, accelerators and incubators tend to provide everything but capital. They provide a place to work, advice from experienced founders and investors, and other kinds of non-financial aid such as getting over legal hurdles, help with HR, and general management advice.

Both of these styles of business have one key weakness: the VC or incubator has to vet, say, 300 startups in various stages of development in various industries—just to select 3 or 4.

Appnroll (2016) por sua vez afirma que:

Venture builders are not to be misinterpreted as accelerators or incubators in the traditional or operational sense of venture capital firms. Instead, their focus is simply the process of consistent start-up creation, built using an interdisciplinary body and an inventive, yet highly effective infrastructure.

A confusão é compreensível, uma vez que as diferenças muitas vezes são sutis como afirma Nogueira (2017):

Studios are similar to incubators in that they deal with a portfolio of startups and provide shared services across that portfolio. The intensity of those shared services, however, is an important difference between the two models. While incubators might provide office space, access to mentors, coaching, etc., company builders typically provide more tailored services.

Além disso, Nogueira (2017) acrescenta que:

[...] startup studios have longer incubation periods of 1–2 years, whereas incubators typically run for 3–4 months at a time. This greater degree of support, of course, usually means that the builder’s equity stake in the startup is significantly higher than that of a traditional incubator. [...]

[...]While VCs or incubators typically place a large number of small bets, startup studios can only operate a small number of companies at any given time and therefore should focus on models with medium risk/return profile.

Segundo Elziere (2015) a respeito do modelo de atuação das aceleradoras, um grande número de startups selecionadas a dedo – geralmente dezenas por vez com percentual de aceitação de 1 a 5% - beneficiam-se das mentorias e treinamentos durante alguns meses.

Por esse motivo, as *venture builders* geralmente ocupam uma participação maior que as aceleradoras convencionais. Sobre isso, Elziere (2015) afirma que:

Startup Studios usually take a much bigger slice of the cake but provide a fully dedicated team and a lot of financial and human resources to a small number of companies (not more than a few each year), along with a strong platform (tools, a network and knowledge).

[...] Some studios own the ideation process while some work with very early stage companies. Studios’ support might last long, generally few years, and in some cases during the entire startup’s life.

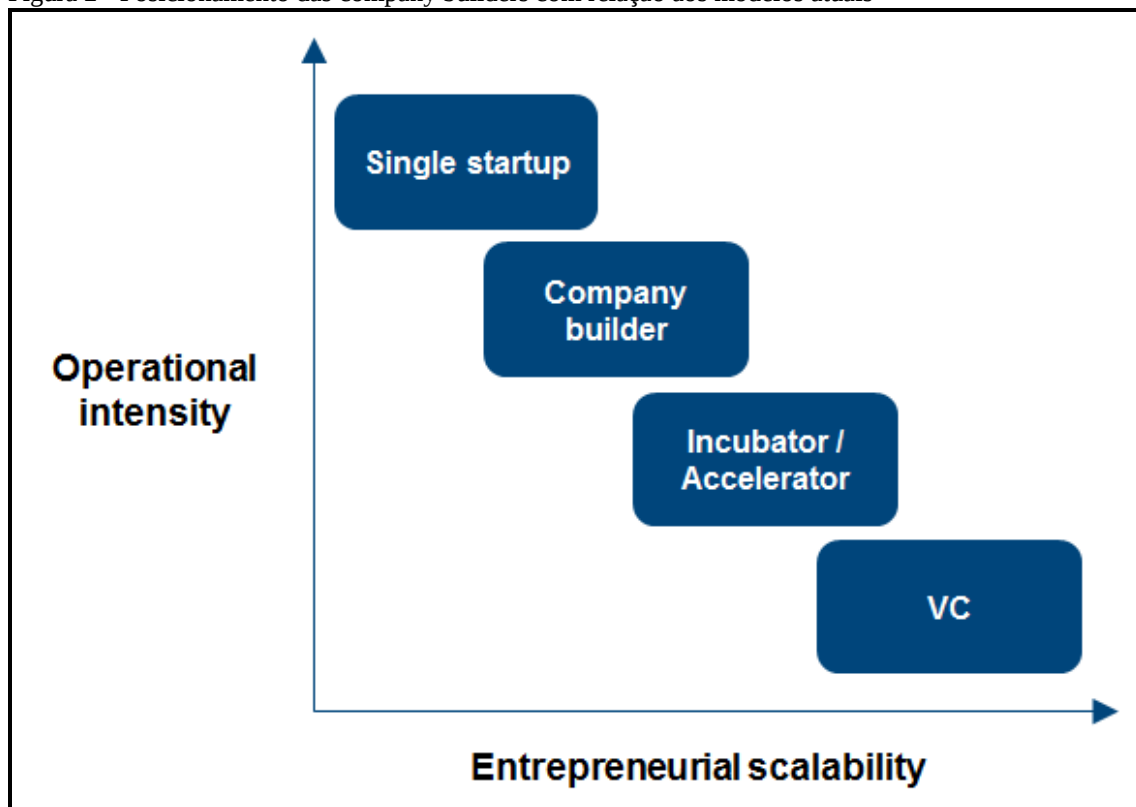
Portanto, o modelo das *venture builders* é focar em poucas oportunidades de negócios e investir pesado em capital humano. Por esse motivo a taxa de sucesso deve ser maior, caso contrário, o modelo não se sustentaria.

Nogueira (2017) mostra que uma VC pode investir em 10 empresas. Sucesso nesse caso talvez signifique obter um retorno de 20X em somente uma dessas empresas tendo todas as demais falhado. Numa *startup studio*, não há esse luxo de obter uma taxa de assertividade de apenas 10%, por que há somente um número pequeno de apostas. A taxa de sucesso deve ser de no mínimo 33%.

Segundo Nogueira (2017):

We believe that a company builder lies between incubators and startups in terms of operational intensity (how much of your resources are dedicated to running the operations of the startup) and scalability (how many startups can the team be involved in).

Figura 2 - Posicionamento das company builders com relação aos modelos atuais

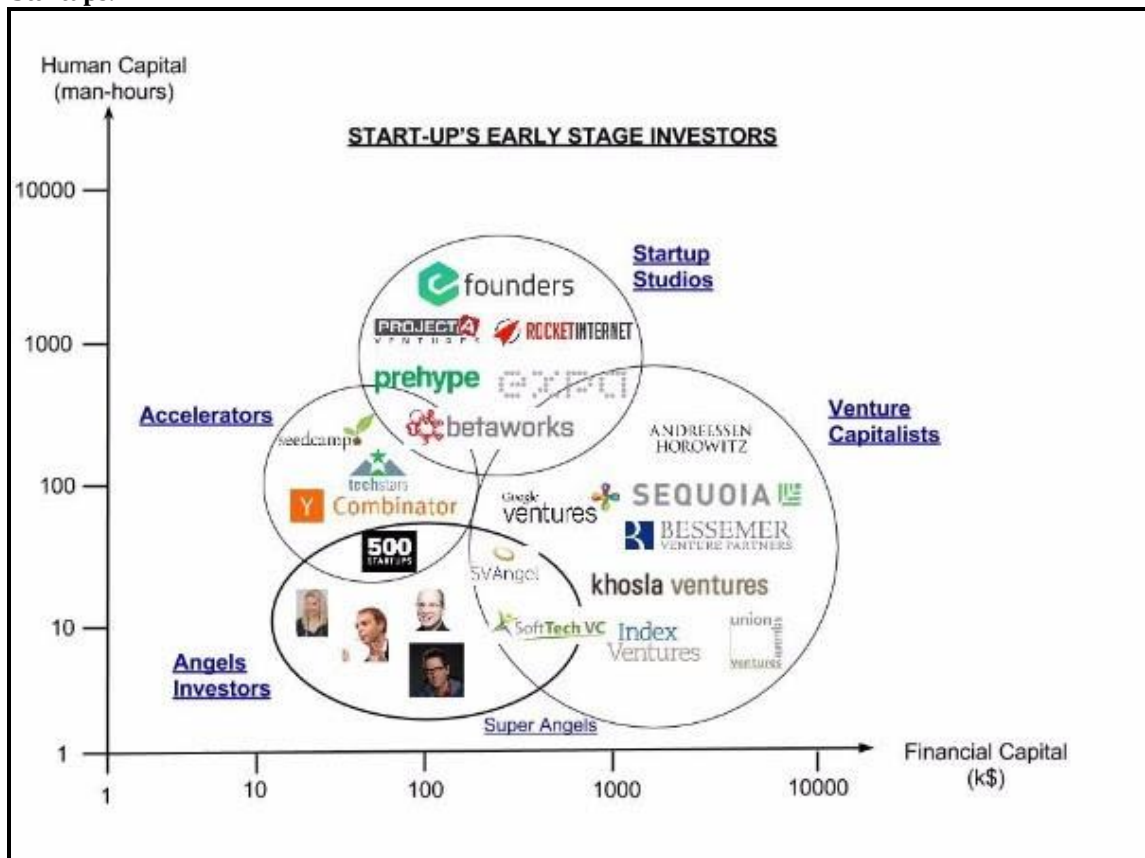


FONTE: Nogueira (2017)

Segundo Szigeti (2016, p.14 e 27) em seu livro *startup studio Playbook*, “While incubators and accelerators are focusing on mentoring startup teams, investing into them for equity or providing infrastructure for cash, *startup studios* build startup products, teams and companies - one after another.” E acrescenta que: “[...] accelerators look for external applicants. Studios most often generate their own ideas and build startups around them.”

Numa comparação com os demais modelos, Elziere (2015) apresenta um gráfico ilustrativo relacionando os esforços com capital humano e financeiro.

Figura 3 - Relação de esforços com capital humano e financeiro dentre diferentes modelos de incentivo às Startups.



Fonte: Elziere (2015)

Szigeti (2015) apresenta um dos poucos estudos comparativos de ordem mundial encontrados. Nesse estudo, financiando através de uma campanha do *Indiegogo*², foram comparadas as 21 principais Startups do mundo geridas por aceleradoras e/ou criadas por *startup studios*. O estudo levou como critério de seleção os valores de investimentos com base no site crunchbase.

A seguir estão as principais empresas aceleradas por aceleradoras:

- 500 Startups: Life360, Smule, Zozi
- Angelpad: Crittercism, Postmates, Vungle
- Seedcamp: Mailcloud, Property Partner, TransferWise
- Startupbootcamp: Mint Solutions, The Eye, Tribe TrialBee
- Techstars: DigitalOcean, Sphero, PillPack
- Wayra: Ensygnia, Trustev, Wayin

² Indiegogo é um site de financiamento coletivo internacional fundado em 2008 por Danae Ringelmann, Slava Rubin, e Eric Schell. Sua sede fica na Califórnia. O site é um dos primeiros sites a oferecer financiamento coletivo. (WIKIPEDIA, 2017)

- Y Combinator: AirBnB, Dropbox, Stripe

A lista abaixo apresenta as principais Startups geridas e/ou criadas por *startup studios*.

- 212 Media: Saavn, Speakaboos, Sportsvite
- Archimedes Labs: Just.me Inc, Kwicr, Quixey
- Betaworks: Bitly, Chartbeat, Dots, Giphy, SocialFlow
- HVF: Affirm, Glow
- Idealab: New Matter, Ubermedia, Perfect Market
- Lightbank: Belly
- Rocket Internet: Dafiti, Lazada, Hellofresh
- Science: August, Dollar Shave Club, Dogvacay

Segundo a pesquisa de Szigeti (2015), os números mostram é que:

As top Startups das aceleradoras levantaram em média 105% mais capital (\$214 MM) que as top Startups dos Studios (\$104 MM)

Startups de aceleradoras empregam em média 333 pessoas, enquanto as de Studios empregam 285.

No entanto, o índice médio de crescimento baseado na taxa de tração (*MatterMark growth score*) da empresa no mercado apresentou o número 740, e mostra que as Startups de Studios atingiram um índice 26% superior do que as empresas de aceleradoras que atingiram apenas 587.

“If you cross-check it with funding data and create a growth score/total funding index, the results show that companies created by *startup studios* can achieve higher growth score from the same amount of money.” (SZIGETI 2015)

Szigeti (2015) sintetiza afirmando que: “[...] This suggests that fueling the growth of a studio company is much more cost efficient than fueling the growth of a regular startup.”

Importante salientar que esse estudo não apresenta a taxa de sucesso das Startups nos diferentes modelos, mas sim a taxa de crescimento por quantia investida de Startups que já tiveram sucesso. Novas pesquisas serão necessárias para analisarmos as taxas de sucesso na geração de Startups. Sem dúvida serão muito superiores, no entanto, ainda não foram encontrados estudos relevantes sobre esse tema específico.

Agora há uma melhor compreensão sobre o conceito de *venture builder* e suas principais diferenças com relação aos modelos tradicionais, basta ainda esclarecer como esses estúdios são estruturados, o passo a passo e a estrutura legal.

4.5.3. Estruturação da *venture builder*

4.5.4. Time e processos internos

Como qualquer Startup, a estruturação parte do item mais importante e raro de se encontrar: os talentos certos.

Elziere (2017), cita que “Building a studio is about finding the most talented people, making them believe in a common vision and setting the pace for them to go forward. It’s all about making the right people focus on a single mission”.

Em seguida, os maiores desafios são manter a folha de pagamento, sendo que bons talentos demandam maiores investimentos e captar os investimentos iniciais.

Para Szigeti (2016, p. 23 e 24):

The challenge is to keep all these people on the studio’s payroll. An even bigger one is raising the needed initial capital. Because the model is not yet widely spread, very few investors have the experience of investing into a studio. And their pockets open slowly. But even now, you have many options to get the cash needed to kickstart your venture builder.

A respeito das formas de captação de investimentos, será tratado mais à frente nesse trabalho.

Uma questão importante foi enfatizada por Szigeti (2016, p.29) em livro quando afirmou que pode-se contratar quantos talentos se desejar, no entanto, entrar num mercado sem entender profundamente sua dinâmica é a morte certa. Para mitigar esse risco, Szigeti acrescenta: [...] “The easiest way to mitigate this risk: Select an industry where you as founder have experience and network. Stay away from the shiny, but unknown markets until you established a studio with a solid track-record.”

De forma geral, a implementação das *venture builders*, mesmo com pequenas diferenças dependendo das experiências anteriores dos fundadores e da visão da empresa, apresenta semelhanças.

Para Szigeti (2016, p.10), elas podem ser descritas da seguinte forma:

Take a core team & entrepreneurs in residence; • Add shared infrastructure & in-house funding; • Generate ideas internally, or in some cases, act as a cofounder; •

Build multiple startups in parallel; • Trash what doesn't work, reassign team – so you keep all the expertise; • Spin off what works into a dedicated company; • Grow. Exit. Repeat.”

De forma mais detalhada, segundo o autor Szigeti (2016, p. 27) apresenta o passo a passo para a estruturação das *startup studio*:

1. Crie um processo de geração de idéias:

“Most common source of ideas or new startups is internal idea generation. Some studios also accept external teams at a very early, pre-seed stage, and join them as very hands-on cofounders.”

Nesse tópico Szigeti comenta sobre geração de ideias por um processo simplificado de canvas e pontuação para rapidamente julgar ideias, viabilidade e lucratividade. Salienta, porém, que não há uma regra única para isso.

2. Defina um alinhamento de recursos internos:

“Scarce central resources within the venture builder will lead to occasional conflict between startups.”

Nesse tópico, Szigeti salienta a necessidade de se ter regras claras de acesso ao time interno com base em regras de prioridade. Enfatiza a importância de todos estarem cientes das regras e manter a cultura do ambiente de trabalho alinhada com essas definições.

“Our experience is, that the key to this is flexibility and extensive use of outfeeling. And a strong culture fueled by entrepreneurial spirited people.”

3. Go / No-go

O termo Go, No-go se refere a decisão de seguir ou abandonar o projeto. Essas regras devem estar claras.

Uma boa medida é alcançar um produto inicial válido, usuários ativos e um processo de crescimento escalável ao final de um período específico. Ou pode-se aumentar a barra e mirar numa adoção mais intensiva do produto.

Outra sugestão de Szigeti é definir claramente as marcos (milestones) e o até quanto investimento a *startup studio* pode destinar para cada experimento.

“In our case it's around 10k-20k EUR and 3–6 months. Spending more on one startup would take away the chance to start another.”

Por último, reforço o primeiro item necessário para a criação de uma Venture Builder: os talentos.

Para dar combustível à esses talentos e permitir que a Venture Builder tenha fôlego para criar um mundo melhor, os fundadores devem buscar formas de captação de investimentos. Com esse objetivo, apresentaremos a seguir algumas informações a respeito desse tema.

4.5.5. Captação de Investimentos

As *venture builders* de maior sucesso foram fundadas por empreendedores que já alcançaram sua fortuna. São exemplos a Betaworks, eFounders e Rocket Internet.

Como forma de captação de recursos, Szigeti (2016, p.24) apresenta a prestação de serviços de recrutamento e seleção, desenvolvimento de produtos, serviços de marketing, etc.

Essas são alternativas já utilizadas em iniciativas encontradas no Brasil onde as *software house*, que são escritórios especializados no desenvolvimento de softwares, webpages e aplicativos, uniram competências de gestão e acesso a investidores para iniciar uma *startup studio*.

No entanto, Szigeti (2016, p.24) alerta que o desafio é balancear as demandas externas das internas e priorizar as metas de curto e longo prazo.

Dentre as diferentes formas de captação de investimentos, Noguera (2017), apresenta o seguinte:

As formas de financiamento mais comuns são: Patrimônio dos fundadores adquirido após vendas bem sucedidas de outras empresas. Outra é a Corporate Funding onde uma corporação opta por investir diretamente na Venture Builder para que ela crie inovação. Por último está a alavancagem de capital através de investidores externos (Family offices, angels and private investors).

Sobre as duas últimas opções, Corporate Venture e Investidores Externos, cabem esclarecimentos adicionais.

Sobre as Corporate Ventures, Szigeti (2016, p 25) afirma que: “More and more large companies discover the studio model. In this model, the corporation dedicates funds to a startup studio. And they let them build startups that harmonize with the company’s long-term goals.”

Sobre investidores externos, entende-se *family offices*, investidores anjo e investidores privados. A respeito desse canal de captação, Szigeti (2016, p. 25 e 26) apresenta:

More often investors are exploring ways into investing directly into a startup studio as the holding company and not just into the individual ventures. This might seem attractive because it offers the chance for the investor to simply invest in a diversified portfolio of new startups.
[...] it offers better equity than a regular angel investment, and because of the startup studio model, the risk of failure on a portfolio level is low. However, startup studio as a new investment class yet have to find it's investor base.

Para que a *venture builders* possa receber os recursos corretamente e com a máxima eficiência tributária, faz-se necessário definir a estrutura legal da pessoa jurídica. As formatações variam de região para região dependendo das leis e regras tributárias, no entanto, segue um breve estudo encontrado especificamente sobre as *startup studios*, cabendo maiores pesquisas tendo em vista que esse tópico pode ser muito mais aprofundado para estudantes de economia, finanças, direito tributário e contabilidade.

4.5.6. Estrutura Legal

Para Nogueira (2017), “Studios that are funded internally (with the wealth of the founders or with company resources) typically adopt a legal structure with two investable levels: the builder itself and the many startups that pass through its doors.”

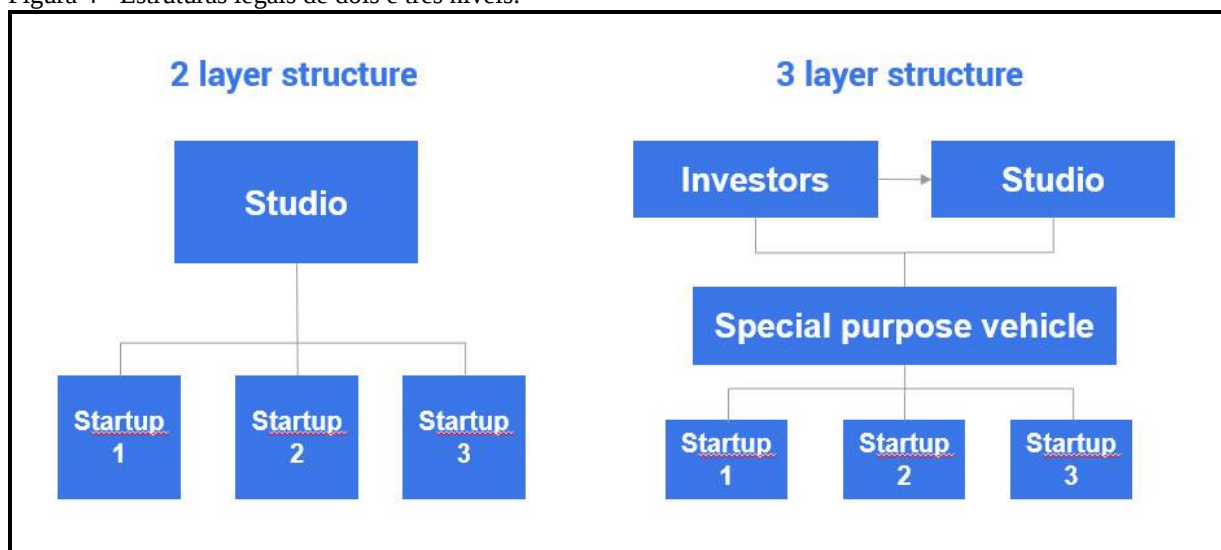
No entanto, ainda segundo Nogueira (2017), a estrutura de dois níveis apresentava um desafio para o Cap Table que criaria dificuldades ao longo do tempo. A solução encontrada foi uma estrutura em três níveis.

Para mitigar esses desafios de Cap Table, Nogueira (2017) utilizou na sua empresa Startegy, uma terceira camada.

This is the level that we added in order to prevent the cap table at STARTegy from becoming unnecessarily complicated. If we were to have one continuous batch of startups, we would need to continuously add new investors to the studio. This would require constantly doing valuations of the studio and dilute the equity stakes of prior investors, thus making it much more difficult for us to fundraise.

A imagem abaixo ilustra a diferença entre os modelos de 2 e 3 níveis.

Figura 4 - Estruturas legais de dois e três níveis.



Fonte: Nogueira (2017)

Dentro desses três níveis observado na imagem acima, Nogueira (2017) detalha as seguintes informações:

A respeito do elemento STUDIO na figura 4:

A estrutura de compensação normalmente aplicada por fundos de investimento como parte de uma compensação por performance é a 2/20. Mais especificamente, isso significa que os fundos cobram uma base fixa de 2% do valor total do ativo como uma taxa de administração e um adicional de 20% sobre os lucros obtidos.

A STARTegy optou por não utilizar o modelo 2/20 por acreditar que esse modelo exigia a criação de um fundo cada vez maior com o objetivo maximizar o valor fixo de 2% e isso levaria o foco do time para a gestão do fundo e não ao apoio intenso às Startups. Preferiram portanto, concentrar-se em um fundo menor e dedicar grande esforço para a gestão da carteira.

“For this reason, we abandoned the 2/20 arrangement and, instead, receive our income from the shared services that we provide to our startups plus a share of the investment profits.” (NOGUERA, 2017)

A respeito do quadro *Special Purpose Vehicles* (Sociedades de Propósito Específico).

Sociedade de Propósito Específico (SPE) é um modelo de organização empresarial pelo qual se constitui uma nova empresa, limitada ou sociedade anônima, com um objetivo específico, ou seja, cuja atividade é bastante restrita, podendo em alguns casos ter prazo de existência determinado. A SPE é também uma forma de empreendimento coletivo, usualmente utilizada para compartilhar o risco financeiro da atividade desenvolvida. SEBRAE (2018)

Esse nível agrega as Startups com mesmo tema de forma a capturar investimentos e atrair investidores com afinidades, conhecimento e network alinhados com os objetivos comuns.

A estratégia de criação de SPEs também é sugerida e utilizada por Elziere (2017) quando afirma que:

For every deal we will create an SPV (Single Purpose Vehicle) including the investors from eClub willing to invest. eFounders will control the vehicle and take a carried interest on every SPV. It will make it possible for eFounders to keep a decent place in the cap table and will also bring a new source of future revenue.

4.5.7. Desafios

A criação, estruturação e operação de Venture Builders apresenta diversos desafios. O dia a dia é de extrema intensidade, trabalho duro e muita dedicação. Somando a isso está o fato desse modelo ser novo e por esse motivo ainda desperta muita cautela e insegurança nos canais de investimento. A seguir, algumas citações a respeito dos desafios desse novo modelo.

“[...] the startup studio model is not well known and we had to work hard to explain why it is a good model for innovation.” (NOGUERA, 2017)

“Because the model is not yet widely spread, few investors have the experience of investing into a studio. And their pockets open slowly.” (SZYGETI, 2017)

“If your studio takes majority stake in startups, then there will almost always be questions about team motivation. Investors will be concerned that the teams don’t have enough shares to give the best they can.” (SZYGETI, 2016, p. 26)

“A pouca literatura sobre o modelo, as diferentes versões usadas em diferentes contextos, e a relação minoritária dos empreendedores com o negócio desde tão cedo, geram ainda muita incerteza e desconfiança. ” (LORETO, 2018)

5. CONCLUSÃO

Após a revisão bibliográfica e organização das informações foi possível extrair o conceito de *venture builder*, também muito citada como *startup studio*, como sendo uma organização que reúne a experiência anterior dos fundadores e as competências de um time de talentos com o objetivo de criar novas startups com a máxima eficiência.

Pode-se comparar as diferentes visões dos autores que estão na vanguarda dessas iniciativas e compreender a essência desse modelo. De fato, as *venture builders* atuam de forma inovadora e prometem chacoalhar o mundo das Startups.

Os desafios apresentados na problemática desse trabalho a respeito da baixa taxa de sucesso dos modelos tradicionais, embora careçam de maiores estudos relevantes sendo que estudos comprobatórios ainda são praticamente inexistentes, mostram que as startups criadas por meio de *venture builders* possuem uma taxa de sucesso significativamente superior. Isso corre por sua atuação mais intensiva e exclusiva, não focando no volume, mas sim na qualidade do trabalho.

De acordo com o objetivo a) Identificar na literatura o conceito de *venture builder*, concluiu-se que: o modelo *venture builder* depende menos de fatores externos pois cria a massa crítica dentre da própria estrutura. Isso permite a criação de um “oásis” no deserto, onde boas ideias encontram o ambiente favorável para florescer.

Para o objetivo b) Apresentar as diferenças entre aceleradoras, incubadoras e *venture builder*: tem-se como conclusão final que as *venture builders* também atuam na geração de *network*, gestão financeira e captação de recursos, no entanto, diferente das incubadoras e aceleradoras, muitas vezes figuram como fundadoras da startup desde a criação da ideia, até a estruturação de todos os departamentos da empresa auxiliando os líderes que vão sendo contratados ao longo da evolução da empresa. Nesse caso a *venture builder* detém uma participação majoritária da empresa. Portanto, a *venture builder* envolve-se em todos os aspectos operacionais nomeando posteriormente um CEO com participação societária relevante como estratégia de emancipação da empresa. Pode-se encontrar também muitos exemplos onde a *venture builder* atua como co-fundadora de uma startup em fase inicial onde a ideia já foi criada pelos empreendedores originais. O modelo é semelhante, no entanto, sua participação é geralmente igual ao dos demais empreendedores. Grandes corporações têm utilizado esse modelo como estratégia de inovação (*Corporate Innovation*), onde startups são criadas utilizando recursos financeiros, time, infraestrutura e acesso ao mercado da empresa mãe.

Já para o objetivo c) Identificar os modelos de estruturação de *venture builders*: foi identificado nas publicações encontradas que um dos grandes desafios é o financiamento das operações. Geralmente, as *venture builders* são financiadas pelos fundadores com capital gerado por experiências passadas bem sucedidas, no entanto, depender da venda das empresas pode demorar mais que o esperado e demandar muito capital, uma vez que para se alcançar os resultados esperados é necessário um time de pessoas experientes que, por consequência, requerem melhor remuneração. Por esse motivo, as *venture builders*, com exceção de casos onde são criadas por grandes corporações, dedicam pelo menos em seus primeiros anos, 50% de sua capacidade para a execução de serviços para terceiros como desenvolvimento de produto, recrutamento e seleção, dentre outros, deixando os outros 50% para a criação e desenvolvimento das startups do portfólio.

Como pode-se observar através dos estudos realizados, esse tema ainda será muito explorado e veremos muitas *venture builders* nascendo no Brasil nos próximos anos. Aqui temos um cenário ideal para que elas tenham sucesso devido ao seu ambiente ainda considerado incipiente quando comparado à Europa e países como os Estados Unidos.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com um olhar para o ecossistema de inovação para os modelos de desenvolvimento de negócios através de estudos práticos e quantitativos comparando os modelos clássicos e *venture builders* e o tempo necessário para atingir as diferentes etapas clássicas de evolução das startups.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Maxwell. **Startup Studios: The New Way to Build Great Companies:** And an introduction to my new company: Saturn Five. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/the-weekend-reader/startup-studios-the-new-way-to-build-great-companies-6e55b7fe6412>>. Acesso em: 05 out. 2018.

APPNROLL. **The Startup Studio Model: What Are Venture Builders?** 2016. Disponível em: <<https://medium.com/appnroll-publication/the-start-up-studio-model-what-are-venture-builders-33f8d4961d38>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do empreendedor:** O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 572 p.

BAGGIO, Adelar Francisco. BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições.** Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia. In <https://seer.imes.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/612/522>. Acesso em 11/11/2018.

BARRETO, Luis Paulo. **Educação para o empreendedorismo.** Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BLIEMEN, M. et. al.. **Accelerate Australia Far: Exploring the Emergence of Seed Accelerators within the Innovation Ecosystem Down-Under.** Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange, February 4-7, 2013.

BRASIL. **Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas. Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas – PNI.** Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. In: <http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf> Acesso em 12/11/2018.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company.** BookBaby, 2012.

BRESSAN, JONH. TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: ARTMED, 2009. In

<https://books.google.com.br/books?id=G5OKI2SV5sC&pg=PA29&dq=o+que+%C3%A9+inova%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi-z8-q7MreAhWILJAKHa1xAwwQ6AEIOjAD#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em 10/11/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva. 2004.

CARVALHO, Antônio Pires de. **Os empreendedores da nova era**. São Paulo: APC Consultores Associados, 1996.

COHEN, Susan. **What do accelerators do? Insights from incubators and angels**. Innovations: Technology, Governance, Globalization Vol. 8 (3-4): p. 19–25, 2013. In https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184. Acesso em 12/11/2018.

COHEN, Susan. HOCHBERG, Y. V. **Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon**. 2014. In https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2418000. Acesso em 12/11/2018.

CRUZ, Jaciara (2015). **STARTUP's: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil**. In http://www.estrategiaempreendedorismo.com.br/livro/Capitulo%20Start%20up_Jaciara%20Cruz.pdf. Acesso em 11/11/18.

CAMPOS, Geraldo. **Entra estudante, sai empreendedor: como o TCC Startup e o iLab dão vida a projetos de alunos**. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/tcc-startup-ilab-educacao-empresendedora/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

DIALLO, Ali. **How ‘venture builders’ are changing the startup model**. 2015. Disponível em: <https://venturebeat.com/2015/01/18/how-venture-builders-are-changing-the-startup-model/?utm_source=Weekend+Reader&utm_campaign=ba3cdc907d-

EMAIL_CAMPAIGN_2017_08_25&utm_medium=email&utm_term=0_a746b796bf-ba3cdc907d-68938669>. Acesso em: 01 set. 2018.

DINO. **Startup Studios: uma forma de acelerar a criação de novos negócios**. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/startup-studios-uma-forma-de-acelerar-a-criacao-de-novos-negocios-dino89097298131/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

DINO. **Cresce a adoção do modelo de Venture Builder no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/cresce-a-adocao-do-modelo-de-venture-builder-no-brasil/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

DOLABELA, Fernando. **A corda e o sonho**. Revista HSM Management, 80, 2010, pp. 128-132.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DTI-UK (Department of Trade and Industry of United Kingdom Government). **Innovation Report Competing in the global economy: the innovation of challenge**. DTI-UK: London, 2003. In <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf>. Acesso em 10/11/2018.

ELZIERE, Thibaud. **EFounders Letter #5—a Startup Studio on a Mission: Building the Future of Work**. 2017. Disponível em: <<https://blog.efounders.co/efounders-letter-5-a-startup-studio-on-a-mission-b5bbcce53b29>>. Acesso em: 02 out. 2018.

ELZIERE, Thibaud. **Startup Studios: The Rise of Human Capital**. 2015. Disponível em: <<https://medium.com/startup-studio/startup-studios-the-rise-of-human-capital-7cf71e7aee14>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

ELZIERE, Thibaud. **EFounders Letter #4—Time to touch base: 5 years in the life of a startup studio**. 2016. Disponível em: <<https://blog.efounders.co/efounders-letter-4-time-to-touch-base-1153eef3ca5a>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

ELZIERE, Thibaud. **EFounders Letter #1: DNA of a Startup Studio**. 2015. Disponível em: <<https://blog.efounders.co/efounders-letter-1-dna-of-a-startup-studio-a0a3041a2350>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

FLÔR, Clarissa da Silva et al. **As aceleradoras brasileiras: levantamento para identificação do foco, atuação e distribuição territorial**. 2016. 26 Conferência Anprotec. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID_128.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

GALLO, Carmine. **Inovação: A arte de steve jobs. Conheça os princípios revolucionários que promovem o sucesso em qualquer atividade**. São Paulo: Textos, 2010. In: <https://books.google.com.br/books?id=Kxqh7GsD9YYC&pg=PT171&dq=o+que+%C3%A9+inova%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwje9IfWh8veAhVClpAKHTN4BoY4ChDoAQhFMAU#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em 10/11/2018.

GERBER, M. E. **Empreender fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?**. 2011. In: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 11/11/2018.

GODINHO, Poliana. **Você sabe o que é um Startup Studio?** 2018. Disponível em: <<https://medium.com/emotionstudios/voc%C3%AA-sabe-o-que-%C3%A9-um-startup-studio-e865875c6a42>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

GRANDO, Nei. **Venture Builders : uma nova forma de Construir e Desenvolver Startups**. 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/venture-builders-uma-nova-forma-de-construir-e-startups-nei-grando>>. Acesso em: 14 set. 2018.

GRAHAM, Paul, co-fundador da Y Combinator, **Startup = Growth, Want to start a Startup?**, set. 2012. In: <<http://www.paulgraham.com/growth.html/>>. Acesso em 11/11/2018.

HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. (trad. Lene Belon Ribeiro). 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2004.

KEPLER, João. **Como as Venture Builders estão mudando o modelo de Startups**. 2015. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2015/05/como-as-venture-builders-estao-mudando-o-modelo-de-startups/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

KOTLER, Philip. TRIAS DE BES, Fernando. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011. In
<https://books.google.com.br/books?id=X9xVkp5TWUQC&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+inova%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi-z8-q7MreAhWILJAKHa1xAwwQ6AEIKTAA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>; Acesso em 10/11/2018.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. 1ª Edição. Recife: Bagaço, 2000.

LEITE, Gabriel Silva Lobo. BARRETO JUNIOR, Marcos Lopes. **Os modelos de desenvolvimento de startups: Um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico**. 2013. Universidade Federal do Rio de Janeiro. In <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10008698.pdf>. Acesso em 11/11/2018.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no brasil: relatório de pesquisa**. São Paulo: FGV-ESAG, 2014. In http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf. Acesso em 12/11/2018.

LIMEIRA, T. M. V. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil**. Relatório de Pesquisa. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf>

LORETO, Bruno. **O modelo de venture building como mecanismo de inovação corporativa**. 2018. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2018/06/04/venture-building-como-mecanismo-de-inovacao/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

MARKERT, Werner. **Trabalho e Comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência**. In: Educação & Sociedade, nº79, CEDES, 2002.

MENDONÇA, Bruno S. apud Clemente Nóbrega e Adriano L. de Lima. **Criação de negócios inovadores e lucrativos**. In <https://books.google.com.br/books?id=IVlKBQAAQBAJ&pg=PT2&dq=o+que+%C3%A9+inova%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwje9IfWh8veAhVClpAKHTN4BoY4ChDoAQhAMAQ#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em 10/11/2018.

MICHAELIS. **Dicionário online**. Ed. Melhoramento, 2018. In <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inova%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em 10/11/2018.

MONTGOMERY, Royal. **The 300* Startups Studios Taking on the World: *Not really 300, but close**. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/le-studio-vc/the-300-startup-studios-taking-on-the-world-6e3c44b52d20>>. Acesso em: 07 out. 2018.

MONTGOMERY, Royal. **So What Exactly IS a Startup Studio?** 2016. Disponível em: <<https://medium.com/le-studio-vc/so-what-exactly-is-a-startup-studio-a904c402a062>>. Acesso em: 07 out. 2018.

MOORE, Geoffrey A.. **Crossing the Chasm**. 3. ed. United States: Harpercollins, 2014. 146 p.

MOREIRA, Daniela. **Qual a diferença entre investidor anjo, seed e venture capital?**: Conheça os diversos tipos de capital de risco disponíveis para empreendedores brasileiros. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/qual-a-diferenca-entre-investidor-anjo-seed-e-venture-capital/>>. Acesso em: 05 set. 2018.

NOGUERA, Victor. **When is a startup studio a good model for innovation?** 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@victornoguera/when-is-a-startup-studio-a-good-model-for-innovation-2473febb7fde>>. Acesso em: 23 set. 2018.

NOGUERA, Victor. **How To Start A Startup Studio: Design Choices Studio Founders need to take.** 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/how-start-startup-studio-design-choices-founders-need-victor-noguera>>. Acesso em: 12 set. 2018.

PAULO, Folha de São; OLIVEIRA, Felipe. **De cada 10 start-ups brasileiras, 6 são histórias de fracasso.** 2017. Disponível em: <De cada 10 start-ups brasileiras, 6 são histórias de fracasso>. Acesso em: 15 jul. 2008.

PATEL, Neil. **90% Das Startups Fracassam: Eis Aqui O Que Você Precisa Saber Sobre As Outras 10%.** 2016. Disponível em: <<https://jornaldoempreendedor.com.br/destaques/inspiracao/90-das-startups-fracassam-eis-aqui-o-que-voce-precisa-saber-sobre-as-outras-10/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

REIS, Evandro Paes. ARMOND, Alvaro Cardoso. **Empreendedorismo.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012. In <https://books.google.com.br/books?id=7ClajAQUbMUC&pg=PA13&dq=empreendedorismo+%C3%A9&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjMg8GVvszeAhVEDZAKHfm-DP8Q6AEIMDAB#v=onepage&q=empreendedorismo%20%C3%A9&f=false>. Acesso em 11/11/2018.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta:** Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012. 288 p.

ROCHA, Rebeca. BOMBARDI, Fernanda. HARAM, Amir. **O panorama das aceleradoras e incubadoras no brasil.** São Paulo: Aspen Network of Development Entrepreneurs - ANDE e ICE - Inovação Em Cidadania Empresarial, 2017. In https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.PDF. Acesso em 12/11/2018.

RODRIGUES, R. B. et al. **Startups dirigidas à inovação de software: da universidade ao mercado**. Garanhuns: III Escola Regional de Informática de Pernambuco, 2013.

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas. PLONSKI, Guilherme Ary. ORTEGA, Luciane Meneguim. **Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2015. In <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/989.pdf>. Acesso em 12/11/2018.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1934.

SOUZA, Eda C. L. de. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança da relação universidade-empresa**. In: SOUZA, Eda C. L. de (org.) Empreendedorismo – competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília. ANPROTEC, 2001.

STATISTA (Ed.). **The 100 largest companies in the world by market value in 2018 (in billion U.S. dollars)**. 2008. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-value/>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

STUBNER, S.; WULF, T.; HUNGENBERG, H. **Management Support And The Performance Of Entrepreneurial Start-Ups - An Empirical Analysis Of Newly Founded Companies In Germany**. Schmalenbach Business Review: ZFBF, üsseldorf, v. 59, n. 2, p. 138-159, 2007.

SEBRAE. **O que é Sociedade de Propósito Específico (SPE) e como funciona**: Modelo de organização empresarial para aumentar a competitividade dos pequenos negócios por meio da união de esforços para compras, vendas e promoção comercial.. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-sociedades-de-proposito-especifico,79af438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 06 set. 2018.

SERAFIM, Luiz. **O Poder da Inovação**: Como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011. 237 p.

SZYGETI, Attila. **Startup Battle: Accelerators vs Studios:** Comparison of 21 companies from top accelerators and 21 companies of top startup studios. Who has the biggest...?. 2015. Disponível em: <<https://medium.com/@aszig/startup-battle-accelerators-vs-studios-15fd8327b1ad>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

SZYGETI, Attila. **Anatomy of Startup Studios:** A behind the scenes look at how successful venture builders operate. United States: ., 2017. 34 p.

SZYGETI, Attila (Ed.). **STARTUP STUDIO PLAYBOOK.** United States: ., 2016. 252 p.

SZYGETI, Attila. **How to raise funds for your startup studio – Without breaking a sweat, even if you live far away from Silicon Valley?:** The five ways of getting funds for an emerging startup studio: Founder cash, Agency work, VC investment, Corporate funding, Family offices.... 2017. Disponível em: <<http://www.startupstudioplaybook.com/blog/how-to-raise-funds-for-your-startup-studio-without-breaking-a>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

TARDELLI, Fillipe. **Você sabia que mais de 95% das Startups fracassam?** 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-sabia-que-mais-de-95-das-startups-fracassam-fillipe-tardelli>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

TABORDA, Ana. **O que é uma start up?**. 2006. In: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em 11/11/2018.

TORRES, Nágila NJ; GUERRA, Eduardo L.; LIMA, Adailton M. **Uma Pesquisa-ação da Metodologia Lean Startup em um Empreendimento de Software** - Faculdade de Sistemas de Informação – Universidade Federal do Pará (UFPA), Castanhal – PA, 2014.

TORRES, Joaquim. **O Guia da Startup.** 1º Edição. São Paulo: Casa do Código, 2012

TU, Bartholomew. **Venture builder model vs. venture capital, what are the differences and advantages?:** Is the venture builder model better than traditional VC?. 2018. Disponível em: <<https://e27.co/venture-builder-model-vs-venture-capital-differences-advantages-20180524/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

VIZZOTTO, Gian. **Trabalhando em uma Startup Studio**. 2016. Disponível em: <<https://blog.eokoe.com/trabalhando-em-uma-startup-studio-256b06945d0f>>. Acesso em: 17 set. 2018.