



Serviço de Apoio às Micro e  
Pequenas Empresas Bahia

# Estudo sobre o Ecossistema Baiano de Startups



2016

# Expediente

© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae/BA

## **TODOS OS DIREITOS RESERVADOS**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610)

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Bahia – SEBRAE/BA

UAM – Unidade de Acesso a Mercados

Rua Horácio César, 64 – Largo dos Aflitos

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4200

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br)

### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Antônio Ricardo Alvarez Alban

### **Diretor Superintendente**

Adhvan Novais Furtado

### **Diretor Técnico**

Lauro Alberto Chaves Ramos

### **Diretor de Atendimento**

Franklin Santana Santos

### **Gerente da Unidade de Acesso a Mercados**

José Nilo Meira

### **Gerente Adjunta da Unidade de Acesso a Mercados**

Alessandra Giovana Ferreira da Silva de Oliveira Borges

### **Estagiários**

Rodrigo Bouzas Bouza

Bárbara da Silva

### **Consultor**

Leonardo Lacerda – ISEN Consulting

# Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Contextualização do tema .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Contextualização do estudo.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Metodologia .....</b>	<b>9</b>
4.1 Coleta dos dados .....	9
Cinco ingredientes propostos pela UP Global .....	9
4.2 Análise dos resultados .....	11
4.3 Proposições.....	12
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS .....</b>	<b>13</b>
5.1 Representantes locais de segmentos da sociedade .....	13
5.2 Atores apoiadores e provedores de recursos .....	13
5.3 Atores, eventos ou programas voltados para Startups .....	14
5.4 Startups .....	14
<b>6. ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA.....</b>	<b>15</b>
6.1 Estágio atual dos atores do ecossistema.....	15
6.1.1 Sobre as Startups .....	15
6.1.2 Sobre os demais atores.....	18
6.2 Necessidades dos atores.....	22
6.2.1 Sob o ponto de vista das startups.....	23
6.2.2 Sob o ponto de vista dos atores .....	24
6.2.3 Sob o ponto de vista de Especialistas .....	26
6.3 Estágio atual do Ecossistema .....	27
6.3.1 Talento .....	28
6.3.2 Densidade .....	29
6.3.3 Cultura .....	31
6.3.4 Capital .....	32
6.3.5 Ambiente Regulatório.....	33
<b>7. CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>34</b>
7.1 Talento .....	34

7.2 Densidade .....	35
7.3 Cultura .....	36
7.4 Capital .....	37
7.5 Ambiente Regulatório .....	38
<b>8. PROPOSIÇÕES.....</b>	<b>40</b>
8.1 Talento .....	40
8.2 Densidade .....	41
8.3 Cultura .....	41
8.4 Capital .....	42
8.5 Ambiente Regulatório .....	43
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>44</b>
9.1 Roteiro Quali.....	44
Entrevista com startups .....	44
Entrevista com atores .....	46
Entrevista com especialistas .....	48

# 1. Introdução

Nos últimos 5 anos surgiu com mais força no Brasil duas novidades no vocabulário das pessoas, principalmente para aquelas envolvidas com tecnologia e inovação: Startup e Ecosistema de Startups. Essas duas entidades estão intimamente entrelaçadas, sendo uma mutuamente essencial para existência da outra.

**Startups** são os principais protagonistas de uma nova era de inovação que é cada vez mais crescente. Elas podem ser definidas de várias maneiras, mas podemos citar uma delas como algo mais consensual: “Uma Startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (Yuri Gitahy – Aceleradora).

As Startups têm sua importância cada vez maior no mundo atual, tendo em vista o seu poder transformador perante a sociedade. Ideias, em relativo muito pouco tempo, transformam-se em grandes corporações provendo serviços e produtos que impactam enormemente o cotidiano de todos.

Sempre acompanhando as Startups, e não menos importantes, estão os **Ecosistemas**. Eles são o ambiente no qual esses indivíduos estão inseridos, formado pela teia de relações entre todos os atores que contribuem direta e indiretamente para o desenvolvimento dessas organizações. Dependendo da qualidade das conexões formadas entre esses atores, as Startups tem maior ou menor facilidade para prosperar.

Portanto, faz todo o sentido que haja uma atenção voltada não só para os indivíduos (Startups, investidores ou apoiadores) mas também para o todo, na figura do Ecosistema e a rede de conexões de Atores que ele representa.

Sob essa perspectiva de desenvolvimento holístico, nos últimos anos alguns Ecosistemas tiveram grande desenvolvimento, contribuindo bastante para os indicadores socioeconômicos das cidades em que estão inseridos. Esse processo veio acompanhado da produção de muito conhecimento e de boas práticas, que merecem ser replicadas e compartilhadas.

Esse estudo tem o propósito de entender de forma qualitativa a rede de relações do Ecosistema Baiano de Startups, a fim de ser uma ferramenta útil para o seu fomento, contribuindo assim para a formação de mais e melhores Startups, que trarão impactos significativos na realidade local.

## 2. Contextualização do tema

**É possível ter um forte Ecosistema de Startups em Salvador ou isso é possível apenas no Vale do Silício?**

Algumas cidades, como Tel Aviv, Berlim, Seattle, Boulder, Singapura e até mesmo a brasileira Belo Horizonte (que movimentou o mercado com o programa para startups SEED - Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development), estão mostrando que sim, é possível.

Vale ressaltar que criar um Ecosistema de Startups é relevante, visto que “as Startups desenvolvem soluções inovadoras para problemas reais de pessoas, empresas e governos, utilizando como base modelos de negócio com alto potencial de crescimento em ambientes de extrema incerteza” (ANDRADE, 2015). Ou seja, uma excelente oportunidade de explorar inovação, criatividade e crescimento econômico.

Segundo Gomes (2015), algumas cidades do Brasil já estão buscando ser o Vale do Silício brasileiro, mas, ainda de acordo com Gomes (2015), esse não é bem o caminho.

Copiar a região californiana não é saudável quando a cidade (brasileira) não tem perfil para isso. Afinal, um Ecosistema de Startups é impactado por uma série de variáveis, difíceis de replicar em outra região geográfica (GOMES, 2015). As cidades citadas anteriormente, por exemplo, estão buscando (e encontrando) seus próprios modelos de Ecosistema.

Por ser nordestino, Gomes (2015) tem uma visão bem peculiar com relação à saída de talentos das cidades do Nordeste para irem a grandes centros como única alternativa de sucesso. Para ele, ter presença em grandes centros comerciais é importante, mas a empresa toda não precisa estar lá, basta uma parte dela. De preferência, parte do setor comercial. Ou seja, para atuar nacional, e até mesmo globalmente, uma startup baiana não precisa sair da Bahia completamente.

Mas, o que isso tem de importante? Simples: ter startups na Bahia é essencial para a economia da região. Fora o valor agregado que a indústria da tecnologia tem a oferecer, o *mindset* da Startup é muito importante para transformar as outras economias também. Não só para outras Startups, para outras empresas e até mesmo Governos.

Andrade (2015) enfatiza as vantagens desse *mindset* para o Ecosistema Empreendedor como um todo e traz uma análise interessante das contribuições que as Startups podem levar para qualquer Ecosistema, tais como: Experimentação/Aprendizado, Tolerância à falha, Multidisciplinaridade e Colaboração.

Como se pode observar, essas são características pouco vistas no dia-a-dia de empresas da economia real, mas que vêm transformando regiões com o Vale do Silício e muitas outras pelo mundo. Por que não fazer o mesmo?

Criar esse Ecosistema também significa dar grandes oportunidades para os investidores baianos, que devem aproveitar desse movimento. É o mercado que mais cresce no mundo e já existem muitos investidores obtendo resultados fantástico, pouco vistos na economia real.

Kepler (2015), por exemplo, mostra que investir em Startups já gera resultados excepcionais para investidores brasileiros. Ou seja, caso esse Ecosistema seja desenvolvido na Bahia, muitos investidores brasileiros (e baianos também) devem iniciar negócios promissores.

Inclusive, no mercado, a visão que se tem é de que não falta investidor, mas projetos de qualidade, com todo o potencial que uma Startup qualificada deve ter.

Ter um Ecosistema de Startups forte significa ter um Ecosistema Empreendedor competitivo globalmente. Investir na formação do EBS é de suma importância para aproveitar essa oportunidade de produzir produtos e serviços de alto valor agregado, que possuem capacidade real de transformar positivamente a economia da Bahia.

Afinal, segundo Andrade (2015), “as startups representam uma nova forma de pensar e agir que deve ser incorporada por empresas de todos os portes, setores e origens. Que a revolução comece!”

E, o mais importante: o Ecosistema tem que ter “a cara” da Bahia. Copiar o Vale do Silício só vai distanciar o estado de um modelo competitivo. Ouvir e entender os potenciais do EBS é essencial.

### Referências

ANDRADE, Vitor. Contribuição das Startups para o Mindset Empreendedor Brasileiro, 2015. Disponível em: <[bit.ly/mindset-startup](http://bit.ly/mindset-startup)>. Acesso em 13 de dez. 2015.

GOMES, Luiz Fernando. As melhores comunidades empreendedoras estão nos melhores mercados?, 2015. Disponível em: <[bit.ly/comunidades-empreendedoras](http://bit.ly/comunidades-empreendedoras)>. Acesso em 13 de dez. 2015.

KEPLER, João. Investir em startups é um bom negócio?, 2015. Disponível em: <[bit.ly/investir-em-startups](http://bit.ly/investir-em-startups)>. Acesso em 13 de dez. 2015.



### 3. Contextualização do estudo

O sucesso de uma organização está vinculado à aceitação de seus produtos pelos consumidores e à sua capacidade de disponibilizá-los no mercado adequado, na quantidade demandada e com um preço competitivo. A análise mercadológica insere-se nesse contexto como instrumento fundamental para o empresário de pequenos negócios.

Os mercados modificam-se continuamente e as exigências dos consumidores aumentam na mesma velocidade. O desconhecimento do mercado em que atua pode levar os empresários a perderem oportunidades, e a maioria dos empresários de pequenos negócios não possui clareza sobre as características, componentes e necessidades do mercado em que atua.

No estado da Bahia, o perfil dos pequenos negócios tem apresentado modificações nos últimos anos, tanto com aumento da quantidade de empresas formalizadas, quanto com desenvolvimento de empresas já instaladas, com maior ampliação de novos negócios no interior do Estado, advindos da situação econômica, implantação de grandes empresas e do desenvolvimento de projetos estruturantes.

Tratando do tema em questão, o estudo de cases de startups de sucesso demonstra que existe uma relação direta do nível de maturidade de sucesso dos ecossistemas com o desempenho de suas startups. Em ecossistemas pouco desenvolvidos, podem até surgir negócios com potencial, mas na primeira oportunidade acabam indo para outros ecossistemas e é lá que crescem e geram resultados positivos.

Diante deste quadro percebe-se que se existe o objetivo de apoiar o desenvolvimento de startups no Estado é necessário estimular o fortalecimento dos ecossistemas locais. Para que as ações de apoio ao desenvolvimento dos ecossistemas possam ser direcionadas e efetivas, e que seus resultados possam ser avaliados, é necessário que se conheça os ecossistemas através de um mapeamento.

Portanto, para que se pudesse conhecer mais profundamente o Ecosistema Baiano de Startups, foi realizado um Estudo exploratório considerando os seguintes pontos:

- **Levantamento de dados secundários sobre o Ecosistema Baiano de Startups (EBS):** Pesquisa em bases de dados sobre números do EBS, ações existentes, programas existentes, quantidade de startups, quantidade de investidores anjos e demais atores existentes.
- **Levantamento de dados primários sobre o EBS:** Workshops, Pesquisas Qualitativa com especialistas e atores do ecossistema.

O Estudo trouxe informações relevantes que, com certeza, irão apoiar o Sebrae Bahia no papel de agente fomentador do Ecosistema Baiano de Startups. Os resultados estão detalhados por todo este estudo.



## 4. Metodologia

Para a realização desse estudo, utilizamos 3 etapas:

1. Coleta de dados.
2. Análise dos resultados.
3. Elaboração de proposições.

### 4.1 Coleta dos dados

Utilizamos de 3 métodos principais para levantamento de dados:

#### ***Levantamento de dados secundários***

Buscamos informações em mapeamentos já realizados anteriormente sobre o Ecosistema Baiano de Startups, com o objetivo de identificar os principais atores e apoiadores, traçando o estágio de maturidade, o nível de atuação e o tipo de atuação de cada um deles.

#### ***Realização de entrevistas online***

A partir da análise dos dados secundários, realizamos mais de 30 entrevistas on-line com os atores, de aproximadamente 45 minutos de duração. O objetivo dessas entrevistas foi o de conhecer com maior profundidade a realidade dos atores e do Ecosistema, identificando suas maiores necessidades e levantando propostas de melhorias.

A fim de ter uma visão mais global possível do ambiente, procuramos uma distribuição equilibrada na quantidade de empreendedores e atores apoiadores entrevistados.

Procuramos também, dentro do grupo de empreendedores, distribuir as entrevistas entre empresas em fase de ideação, em pré-operação e em operação. Buscamos também realizar entrevistas com atores de fora da Região Metropolitana de Salvador, a fim de ter o ponto de vista das cidades do interior.

#### ***Realização de encontros de discussão em grupo***

Outro método utilizado para levantar mais observações acerca do ambiente local foi realizar um grupo de discussão sobre ele com Atores convidados, utilizando para esse momento um *framework* baseado nos 5 ingredientes para o fomento de um Ecosistema, do artigo “Fostering a Startup and Innovation System” publicado pela UP Global, organização referência mundial nessa área.

### Cinco ingredientes propostos pela UP Global

Além do encontro de discussão, em todo o estudo utilizamos os 5 ingredientes como referência para organizar a análise. Esse artigo detalha a aplicação de 5 pilares comuns que ajudaram no fomento dos ecossistemas ao redor do mundo: Talento, Densidade, Cultura, Capital e Ambiente Regulatório. A seguir, o significado de cada ingrediente e exemplos de ações de fomento.

## Talento

Esse ingrediente trata da importância de se haver no ambiente pessoas capacitadas para o desenvolvimento da inovação. Há portanto uma necessidade de se investir na formação do capital humano, assim como na atração e retenção de pessoas qualificadas. Podemos citar como exemplos práticos:

- Permitir mercados de trabalho flexíveis.
- Facilitar imigração de talentos.
- Implementar sistema educacional empreendedor: aprender fazendo, ensino de programação na escola.
- Usar programas de estágios para inserir cultura empreendedora prática nos estudantes.
- Empreender na faculdade através de programas de educação.
- Dar facilidade sobre questões de propriedade intelectual e melhor aproveitar capital humano da academia.
- Promover diversidade no ambiente de trabalho.

## Densidade

É grande a influência da proximidade entre os atores no desenvolvimento do Ecosistema, uma vez que o contato frequente e orgânico entre os atores é o responsável pela geração de ideias, identificação de demandas, criação de laços de confiança e troca de conhecimento. São exemplos de iniciativas nesse sentido:

- Promover o desenvolvimento de *clusters*: aproximar atores de um mesmo mercado de atuação num mesmo espaço geográfico.
- Haver *hubs* físicos: espaços físicos de trabalho que permitem contato próximo entre atores.
- Usar publicidade estrategicamente para atrair mais empreendedores aos espaços.
- Implementar políticas públicas para direcionar imigrantes talentosos para os *clusters*.
- Conectar ecossistemas desenvolvidos com outros em desenvolvimento.
- Conectar produção acadêmica com negócios: pesquisa conjunta, facilidade em transferência de tecnologia, coordenação de fonte de investimento para empresas que nascem nas instituições de ensino.
- Universidade atuar como agregadora dos atores.

## Cultura

Esse ingrediente aborda a importância da criação da cultura de inovação e empreendedorismo nos diversos segmentos da sociedade como fator crucial para o engajamento dos atores nas ações de fomento. Como ações de desenvolvimento de cultura podemos citar:

- Ressaltar o empreendedor como um papel modelo na sociedade, utilizando os diversos meios e agentes disponíveis: universidades, empreendedores, governo, empresas.
- Tratar a falha como algo normal (falhe muito e falhe rápido): ter um ecossistema que não penalize demais o empreendedor que falhou. Exemplo prático: FailCon, Conferência para compartilhar aprendizados a partir de casos de fracasso.
- Promover o trabalho/carreiras em Startups: academia, governo e empresas encorajarem que estudantes sigam carreira empreendedora, garantindo recolocação em caso de falha.
- Promover a comunicação entre setor público e privado: reuniões e eventos periódicos entre criadores de políticas públicas e empreendedores, promovendo um ciclo de *feedbacks* para as políticas públicas para inovação.

### *Capital*

Pela natureza das Startups, por estarem começando, ainda não possuírem receita ou precisarem de recursos para crescer, a sistematização do fluxo de capital torna-se fundamental para o florescimento do ecossistema:

- Promover programas para Investimento governamental casado com investimento privado: governo atraindo capital privado.
- Desenhar sistemas de financiamento que levem em conta as necessidades específicas do local.
- Promover ferramentas de financiamento colaborativo.
- Haver incentivos fiscais para investidores de risco, como o abono de impostos em caso de reinvestimento rápido de ganho de capital ou a postergação sobre a taxaço de *stock options* de funcionários.

### *Ambiente regulatório*

Finalmente, esse ingrediente se refere às ações que podem ser feitas para se criar um conjunto de regras que permitam uma maior facilidade no trabalho dos empreendedores e apoiadores:

- Aumentar a facilidade para se abrir um negócio: sistema online, simplificar processos, criar local único de registro.
- Aumentar facilidade para fechar negócio: criando, por exemplo, cortes jurídicas especializadas.
- Permitir legislação que garanta uma internet global, sem barreiras, a fim de diminuir custos e ampliar mercados.
- Ter regulação que define claramente a responsabilidade dos serviços de TI enquanto intermediários.
- Ter legislação de direitos autorais mais flexível em prol da inovação
- Haver um sistema justo de patentes: patentes desonestas devem pagar pelos processos perdidos, cancelar patentes desonestas, permitir patentes apenas para algo detalhadamente aplicável.
- Formalizar e regular formas alternativas de investimento.
- Incentivar e dar apoio à P&D aplicada à inovação.

## 4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados foi obtida primeiramente a partir das observações levantadas nas entrevistas e no encontro de discussão em grupo. Os questionamentos levantados tinham como objetivo responder às seguintes questões:

- Em que estágio se encontram os Atores?
- Quais as suas necessidades?
- Quais as necessidades do Ecossistema?

A primeira parte da análise se debruçou sobre a primeira pergunta. Por meio dessas observações foi possível identificar o que está atualmente disponível no ambiente. Em seguida, listamos as principais necessidades de cada tipo de empreendedor (em fases de ideação, pré-operacional ou operacional), analisando que recursos

não estão disponíveis e o que seria interessante que estivesse disponível num horizonte próximo, isso tudo sob o ponto de vista de diferentes tipos de atores (Startups, Atores Apoiadores e Especialistas).

Tendo analisado os atores e suas necessidades enquanto indivíduos, em seguida analisamos o estado atual das necessidades do Ecosistema em si, isto é, traçamos observações acerca da qualidade das conexões entre os Atores.

Finalmente, tendo em mãos as observações sobre as conexões do Ecosistema, podemos entender mais a fundo as razões de cada demanda identificada estar sendo atendida ou não e, com isso, tiramos algumas conclusões preliminares acerca dessas relações de causa e consequência.

Essas conclusões tanto podem servir de insumo para proposições de ações e estratégias de fomento, quanto podem ser um ponto de partida para estudos mais aprofundados sobre os diferentes pontos levantados.

### 4.3 Proposições

A partir das conclusões mais seguras, e baseados em boas práticas de ações de fomento ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de comunidades e Ecosistemas de inovação, procuramos traçar algumas proposições de ações que podem ser tomadas pelos diferentes atores interessados em contribuir para a melhoria do ambiente inovador da Bahia. Vale ressaltar que as proposições não são sugestões de ações por parte do Sebrae Bahia, mas ideia de ações que podem ser apoiadas pelo Sebrae, que devem ser executadas por Atores do Ecosistema Baiano de Startups, de preferência os que já atuem fomentando cada ação específica.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Essa parte inicial da análise tem o objetivo de termos um primeiro levantamento sobre a presença dos diferentes perfis de atores no ambiente e a intensidade de sua atividade.

Para isso, recorreremos a mapeamentos anteriormente feitos, como os realizados pelo Grupo Rede+, pela iniciativa Startup Bahia, do Sebrae, pelo StartupBase, da ABStartups, e pela comunidade Acarajé Valley.

Utilizamos também redes sociais, principalmente o Facebook para identificar atores participantes de comunidades virtuais relacionadas ao ecossistema, como o grupo do Facebook Startup BA, Salvador Startups, Startup Weekend Salvador e GBG Salvador. A partir desse levantamento, obtivemos o seguinte levantamento.

### 5.1 Representantes locais de segmentos da sociedade

- **Liderança Jovem:** AJE, CDL Jovem, Lide, CRA Jovem, LIDE Futuro, CJLI, CJE, Junior Achievement, AIESEC.
- **Universidade:** UNIJr-BA, Liga Universitária de Empreendedorismo - LUE, CIMATEC.
- **Corporações:** Sebrae, SENAI, SENAC, EY, PwC.
- **Associações:** FIEB, Fecomércio, OAB, FAEB, CDL, LIDE, CREA, CAU, CRECI, BRH, ADVB, CRA, ABAP, AMCHAM.
- **Bancos e Investidores:** Bossa Nova Investimentos, Desenhahia, FAPESP, BNDES.
- **Minorias e excluídos:** MEMS, Instituto Mídia Étnica.
- **Impacto Social:** Artemisia, Parque Social, Ser.
- **Geeks e criativos:** GBG, GDG, Raul Hacker Club, Acarajé Valley, Bahia Criativa, ABD.

### 5.2 Atores apoiadores e provedores de recursos

- **Aceleradoras:** ACELERA CIMATEC, Oxy Aceleradora.
- **Incubadoras:** Aity Incubadora de Empresas, IBATEC - Incubadora SENAI CIMATEC. Incubadora CENA - Centro de Empresas Nascentes, Incubadora de Negócios Unifacs, INTEC-UEFS, CEPEDI.
- **Coworkings:** Ezatto, Grupo Rede+, IhaLab-i, CWK - Coworking Salvador.

- **Consultorias:** LeWay Marketing & Conteúdo, Sebrae-BA, Agência Coffe - Marketing Digital, Aragão Werneck Advogados Associados, InVento - Agência de Inovação, Comunyx Assessoria de Imprensa, Arcos Consultoria.
- **Hackerspaces:** Raul Hackerclub, Camaçari Fablab, EuMecânico, IHACLab-i.
- **Investidores:** Doteri Tecnologia da Informação, Unipartners, FarolPar, Bossa Investimentos
- **Instituições de ensino superior:** UFBA, Faculdade Área 1, Faculdade Ruy Barbosa, Unifacs, UESC, UEFS, UNEB, FAMEC.

### 5.3 Atores, eventos ou programas voltados para Startups

- **Ideação:** Choice, Realize, Liga Universitária de Empreendedorismo, Startup Weekend, Google I/O.
- **Incubação:** Incubadora Unifacs, INOVApoli, Startup BA, Aity, CIMATEC
- **Aceleração:** CIMATEC, Oxy.
- **Escala:** CIMATEC.

### 5.4 Startups

- **StartupBA:** 43 startups mapeadas - <http://bit.ly/1SX1vZF>
- **Acarajé Valley:** 17 startups mapeadas - <http://bit.ly/1J6XqMV>
- **ABStartups:** 67 startups mapeadas - <http://bit.ly/1TL390z>

Com esse mapeamento, foi possível entrar em contato com os atores de forma equilibrada entre os diferentes tipos de atores, buscando prioritariamente conversar com aqueles mais ativos no Ecosistema. A planilha usada para organizar a realização dos contatos encontra-se em anexo (item 9.3).

É importante frisar que, devido à dinamicidade do ecossistema, a análise dos dados secundários apresentada não necessariamente reflete o momento atual do ecossistema de forma precisa, mas serve bem para o propósito de investigação qualitativa da próxima fase do estudo.



## 6. ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA

A análise qualitativa deu-se através de entrevistas em profundidade on-line e encontros presenciais de discussão em grupo. Por meio desses métodos, foi possível analisar 3 aspectos do ecossistema: i) o estágio atual dos atores; ii) as principais necessidades desses atores e iii) o estágio atual do Ecosistema Baiano de Startups.

### 6.1 Estágio atual dos atores do ecossistema

Esta parte da análise está focada em traçar o perfil geral dos atores do Ecosistema no momento atual, composto por aspectos como a presença ou não de cada ator, a quantidade de atores, a intensidade de sua participação e o estágio de maturidade de cada ator, além de comparar com outros ecossistemas de referência. Foi possível tirar algumas impressões sobre os participantes do ambiente, divididas em impressões sobre as Startups e sobre os demais atores.

É importante ressaltar que tais descobertas não necessariamente representam um retrato absoluto, mas são impressões que compõem uma visão inicial, que têm o objetivo de servir de base para investigações futuras, mais aprofundadas e rigorosas.

#### 6.1.1 Sobre as Startups

##### ***Observação 01: Empreendedores são pouco experientes e em pouca quantidade.***

Foi possível observar que, de modo geral, o ecossistema está florescendo, evoluiu muito nos últimos anos, mas ainda é iniciante, pois há somente uma pequena quantidade de Startups atuantes. Os empreendedores delas, em maioria, não têm experiência e ainda não se ouve falar de um caso de empresa que já tenha se estabelecido plenamente, além da Jusbrasil (a mais famosa e referência no estado).

É comum o relato de que os empreendedores de Startups e demais atores em operação são sempre os mesmos, havendo pouca renovação. Também é observável que a maioria dos empreendedores estão em uma de suas primeiras experiências empreendedoras, se não a primeira.

Pode-se dizer que mais raro ainda no Ecosistema são os empreendedores que já tiveram algum tipo de saída de sucesso em algum negócio e retornaram para o EBS como apoiadores.

Essa primeira observação é importante porque sugere diversas implicações nos mais diversos aspectos do EBS. Por exemplo, numa análise mais simples, podemos inferir que quanto menor a experiência dos empreendedores, maior a chance de eles cometerem erros cruciais para o sucesso da Startup. Isso, por sua vez, tem influência na atratividade de capital para o Ecosistema.

Outro exemplo está na atratividade de novas pessoas para a atividade empreendedora, pois quanto mais casos de sucesso há no Ecosistema, mais pessoas são atraídas para ele.

##### ***Observação 02: A maioria das Startups está em fase de buscar validação de modelo de negócios.***

De acordo com o que foi observado nas entrevistas on-line e nos grupos de discussão, as Startups, em maioria, ainda não possuem um faturamento recorrente, ou seja, não recebem pagamentos mensalmente.



As poucas que possuem faturamento fazem isso através de vendas pontuais de projetos ou através de publicidade gerada por aplicativos mobile e jogos.

Algumas outras Startups operam e desenvolvem seus produtos financiadas por capital dos próprios empreendedores ou financiadas por editais de subvenção lançados por órgãos do governo, principalmente a FAPESB, que parece ser um ator que costuma apoiar as iniciativas empreendedoras na região.

Além disso, praticamente não foi observado, nas entrevistas, casos de empresas que tenham passado por um processo de investimento privado, a partir de um fundo de venture capital ou investidor anjo.

Tendo em vista a importância de se gerar receita recorrente no contexto de ambientes de Startups, sob uma premissa de que se busca por modelos de receita escaláveis, pode-se sugerir essa observação como um dos fatores de imaturidade do EBS.

### ***Observação 03: Motivação por empreender geralmente vem do estilo de vida.***

Ao perguntar aos empreendedores de onde veio a vontade por empreender, geralmente a resposta estava contida no âmbito do estilo de vida, de uma busca por um modelo de trabalho mais livre e autônomo, como uma alternativa às convenções e normas do mercado de trabalho tradicional.

Poucos foram os casos relatados de empreendedores que surgiram devido a uma demanda clara do mercado em que o profissional já estava inserido, ou a partir de resultado de um desenvolvimento tecnológico prévio na academia.

Foi observado também que a maioria dos empreendedores surge no ambiente universitário, seja por indicação de amigos ou por influência de movimentos estudantis, com destaque para o Movimento de Empresas Juniores e a Liga Universitária. Ou, ainda, surgem por ter havido o contato com ecossistemas externos, como os de São Paulo ou de cidades dos Estados Unidos e Europa. O contato com a realidade externa amplia a visão dessas pessoas, mostrando que elas também podem empreender.

Tal observação pode servir de apoio para se investigar mais a fundo de onde surgem as ideias dos negócios e qual o seu perfil principal.

Vale ressaltar também que empreender por oportunidade deve ser um aspecto mais bem trabalhado no EBS, visto que o "estilo de vida" não é motivador estratégico e competitivo quando se fala em desenvolver uma empresa inovadora com grande potencial de crescimento, como é uma Startup.

### ***Observação 04: Os times fundadores possuem pouca diversidade***

Em geral, as empresas possuem baixo nível de complementaridade em seu time de fundadores, sendo quase sempre formados por programadores, com pouca diversidade técnica (poucos fundadores das áreas humanas, design ou marketing), pouca diversidade de gênero (poucas fundadoras mulheres) e pouca diversidade de idade (grupos com mesma faixa etária).

Por meio dessa observação, podemos sugerir que tal falta de diversidade nos times fundadores tem implicado em diversas questões que geram dificuldade no desenvolvimento de produto, como por exemplo a falta de conhecimento específico da área de marketing em startups iniciantes.

Também podemos sugerir que a cultura empreendedora esteja pouco disseminada na sociedade, estando reclusa a pequenos nichos profissionais, o que acaba gerando times de caráter homogêneo.

***Observação 05: Poucos negócios possuem modelo de negócios baseado em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia.***

Os negócios, apesar de apresentarem soluções que utilizam tecnologia em seus produtos, não são intensivos em pesquisa e desenvolvimento. Portanto, de forma geral, eles não são fornecedores de tecnologia para o mercado, mas se utilizam de tecnologias já existentes ou produzem tecnologia para as suas próprias aplicações.

Observou-se que as Startups que possuem maior caráter de desenvolvimento tecnológico eram aquelas que tinham mais acesso a recursos financeiros, sejam eles oriundos de fomento governamental ou mesmo de capital próprio.

Essa observação indica o não envolvimento de Universidades, que é onde os pesquisadores criam produtos de base tecnológica avançada, no Ecosistema Baiano de Startups. Vale ressaltar que esse envolvimento é importante, principalmente para o surgimento de soluções tecnológicas com claras barreiras de entrada, o que aumenta as chances de sucesso e maior atratividade para investimentos públicos e privados.

***Observação 06: Os negócios estão voltados para o mercado local ou, no máximo, nacional.***

Salvo exceções, os negócios geralmente não estão voltados para o mercado global, pelo menos no momento em que se encontram. Isso pode ser explicado por algumas razões como a falta de conhecimento sobre mercados externos, a dificuldade em alcançar esses mercados e dificuldades em dar suporte a clientes de outras línguas. Vale ressaltar que o baixo grau de inovação da solução, vista na observação anterior, também é um fator que prejudica a atuação no mercado global.

Em alguns mercados, como o de games e aplicativos para celular, esse problema é minimizado, pois esse tipo de plataforma já possuiu um conjunto de ferramentas bem desenvolvidas que permitem a globalização de maneira menos custosa.

Essa observação se faz importante para a formulação de uma estratégia de competitividade do ecossistema, tendo em vista que os mercados globais estão, cada vez mais, mutuamente acessíveis.

***Observação 07: Não há foco em um nicho de mercado no Ecosistema***

É muito variado o perfil dos mercados abordados, havendo desde negócios inseridos no campo da agropecuária até aqueles que atendem à área da saúde. Esta observação pode ter relação com uma série de questões, como exemplo, a pouca troca de conhecimento entre os atores, visto a dificuldade em encontrar colegas de uma mesma área de atuação.

Dessa forma pulverizada, o conhecimento acaba tendo que ser desenvolvido de forma isolada, com poucos ganhos de sinergia ou, alternativamente, trazido de fora por especialistas.

Outra dificuldade possível de ser apontada está na otimização da legislação e das políticas públicas de fomento. Uma vez que cada nicho possui necessidades de fomento e regulatórias específicas, haver tão poucas empresas num mesmo nicho pode ser um fator de pouco estímulo para ações nesse sentido.

Por outro lado, políticas que determinam um foco de pesquisa e desenvolvimento pela academia, em uma determinada área foco, podem incentivar o surgimento de Startups dentro desse mesmo foco. Foi observado que um exemplo disso parece estar surgindo no sul da Bahia, em ações voltadas para o mercado do cacau.

### 6.1.2 Sobre os demais atores

**Observação 01: Entidades de apoio, em geral, têm pouca experiência prática no mercado de Startups.**

De modo geral, o mercado de Startups é relatado com algo em plena descoberta pelas entidades com que se teve contato durante o estudo.

Frequentemente ouviu-se que apenas há três ou quatro anos, quase nada se falava sobre as Startups e as peculiaridades desse tipo de empresa e, menos ainda, haviam ações concretas de fomento a elas.

Nos últimos anos isso evoluiu muito, mas os mecanismos e ações de fomento ainda não se encontram totalmente adaptados à realidade desse mercado.

Contudo, é perceptível um movimento crescente dos diversos atores em direção a esse aprimoramento, principalmente porque várias posições de liderança das instituições (SECTI-BA e SENAI, por exemplo) foram recentemente ocupadas por pessoas com alguma afinidade com o tema.

Tal movimento pode estar sendo motivado por exemplos de sucesso de outros estados como Pernambuco e Santa Catarina, nos quais o ecossistema já gera bons frutos para a economia.

Outra fonte de estímulo para esse sensível avanço dos atores é o movimento gerado pelos próprios empreendedores que, ao estarem mais ativos, comunicativos e articulados, demonstram para os demais atores as oportunidades que eles têm ao atuar de forma mais próxima desse mercado.

**Observação 02: Mecanismos de fomento financeiro existem, mas não são acessíveis a todos.**

No contato com empreendedores e também com outros tipos de atores, teve-se claramente a impressão de que há no mercado uma boa quantidade de recursos e mecanismos de fomento, mas que eles, por diversos motivos, não são acessíveis ou interessantes (não são adequados à realidade) à maioria das Startups.

Sobre os recursos, que vão desde o capital para desenvolvimento tecnológico até a infraestrutura básica de apoio, tanto empresas quanto os próprios gestores afirmam que há de sobra, mas que não há um casamento que permita o acesso a eles.

Em alguns casos, esse casamento não se dá devido ao sistema regulatório que possui uma série de regras que não levam em conta as especificidades do mercado de Startups. Por exemplo, em certos editais há uma série de exigências como contrapartidas financeiras ou exigência de títulos acadêmicos que excluem empreendedores que estão começando.

Provocar mudanças nesse sistema é algo que não pode ser feito de forma tão rápida quanto se gostaria, por envolver a esfera política legislativa, onde há um processo lento, porém legítimo a ser cumprido, dizem os entrevistados.

Contudo, o momento é de plena mudança, pois está em processo no Congresso Nacional a aprovação do marco legal da CT&I (Ciência, Tecnologia e Inovação) que vem exatamente para aperfeiçoar a legislação dessas áreas.

**Observação 03: Ainda não há um ator referência na gestão e organização do ecossistema.**

Uma frequente demanda relatada na pesquisa é a necessidade de organização e articulação entre os atores do Ecosistema.

Tendo em vista essa demanda, cabe a pergunta sobre a necessidade ou não de um órgão, seja ele público ou privado, que seja referência para a comunidade para a gestão de uma agenda estratégica de desenvolvimento do ecossistema, a fim de evitar problemas como conflitos de interesse e sobreposição de eventos, por exemplo. Pode-se afirmar que ainda não é presente uma organização desse tipo, pelo menos de forma bem desenvolvida e legitimada pela comunidade.

Frequentemente, nos vários ecossistemas pelo Brasil, há entidades e iniciativas que se propõem a ser um agente de desenvolvimento do Ecosistema, mas que não conseguem exercer plenamente esse papel por não haver um fluxo de recursos minimamente estruturado e focado para isso. Por exemplo, não possuem profissionais dedicados em tempo integral à causa do desenvolvimento do Ecosistema. Ou, ainda, essas iniciativas, num primeiro momento, não possuem legitimidade perante a comunidade para executar as ações necessárias, o que compromete o engajamento dos diversos atores.

Outro questionamento derivado dessa observação é se algum órgão como o Sebrae/BA, a SECTI-BA ou o SENAI-CIMATEC deveriam ser esse agente de articulação estratégica da comunidade ou, se pelo contrário, deveriam atuar com um papel de fomento menos coordenativo, como exemplo ser apenas como o apoiador logístico das iniciativas.

Pontos a favor de uma coordenação seriam que esse atores citados já possuem capilaridade e acesso às diferentes esferas do ecossistema (Governo, Academia, Indústria), além de ter possibilidade de acesso a recursos voltados para essa causa.

Por outro lado, tal papel a ser executado pela iniciativa da comunidade empreendedora é algo também visto com bons olhos, pelo fato de a execução estar mais próxima e sensível aos atores protagonistas, que são as Startups.

Independentemente de quem lidere o Ecosistema Baiano de Startups, é fato que os protagonistas são as Startups, são os empreendedores e, fazer qualquer ação sem considerar isso, provavelmente será uma ação que não terá impactos positivos no Ecosistema.

### ***Observação 04: Há pouquíssimos investidores atuando no Ecosistema.***

Não há uma quantidade sensível de atores envolvidos no fornecimento de capital privado às Startups na Bahia. Isso foi possível de ser observado em diferentes momentos.

Primeiramente, pelo fato de os nomes citados como anjos ou investidores locais serem sempre os mesmos, o que mostra que não há um mercado de investimento local, mas somente iniciativas isoladas. Outro relato indicador é o de algumas empresas em fase inicial, cujos motivos para não quererem captar investimento são o receio de perder controle rapidamente ou o fato de seus negócios não estarem maduros o suficiente para isso.

Essas justificativas mostram que não há um contato próximo de investidores com os empreendedores, principalmente aqueles iniciantes, ou ainda que nem mesmo existe esse tipo de investidor no ecossistema, voltado para esse tipo específico de público em fase mais inicial.

Já pelo relato de algumas empresas mais avançadas e interessadas em captar investimento, de que as conversas e negociações estão sendo feitas principalmente com atores externos em ecossistemas como São Paulo e Recife, podemos também ratificar essa observação.

Vale ressaltar a importância de haver atores investidores internos ao ecossistema, pois, com isso é possível uma proximidade necessária para o conhecimento aprofundado sobre o mercado e os empreendimentos locais, o que, por sua vez, é o fator principal para um ciclo de confiança de investimento de risco.

Além disso, a presença de investidores no ecossistema contribui para a formação de empreendedores mais capacitados para interagir com o mercado de capital de risco.

Desse modo, as causas da escassez de investidores é algo que vale a pena ser melhor investigado a fim de se traçar soluções de desenvolvimento. O EBS até possui alguns atores investidores, mas que não atuam de forma tão dinâmica quanto um Ecosistema desenvolvido precisa.

***Observação 05: Estado possui uma boa quantidade de empresas grandes consolidadas, mas com pouca atuação no Ecosistema de Startups.***

Em alguns tipos de indústria, torna-se essencial a existência no ecossistema de grandes empresas que atuam como um demandador de novos negócios e, com isso, permitem um fluxo sustentável de inovação.

Além disso, essas empresas atuam como as principais formadoras de mão de obra especializada e também do capital humano empreendedor. Como exemplo, podemos citar o caso do pólo tecnológico de São José dos Campos, em São Paulo, no qual a EMBRAER atua como um importantíssimo elemento do ambiente na área da aviação.

No estado da Bahia, há a presença de empresas grandes, como exemplo as que pertencem ao pólo petroquímico de Camaçari. Pode-se dizer que pode atrapalhar o fato de essas indústrias atuarem em mercados mais tradicionais, como o petroquímico ou o da construção e, portanto, menos propensos à inovação do que indústrias mais recentes como a da internet. Porém, elas podem representar sim um conjunto de oportunidades ainda não exploradas.

***Observação 06: Incubadoras com boa presença, mas com volume de serviços ainda tímido.***

As incubadoras, de forma geral, são citadas e lembradas como participantes do ecossistema, porém não são vistas com uma atuação de destaque. Temos, portanto, uma boa presença de incubadoras de forma quantitativa, tendo em vista o estágio do ecossistema, porém a qualidade do serviço prestado por elas é algo a ser melhorado, de acordo com os entrevistados.

Ao investigar mais a fundo os motivos dessa impressão, podemos perceber que o oferecido às empresas não é tudo aquilo que elas e os gestores gostariam que fosse, o que reflete uma pouca capacidade das incubadoras em oferecer tal apoio.

Em geral, os recursos destinados às incubadoras são ainda muito limitados, pois não há um sistema aprimorado que incentiva e motiva as instituições gestoras a destinarem mais recursos aos programas de incubação.

Boa parte das incubadoras está ligada a centros de inovação de universidades públicas ou a órgãos ligados ao setor estatal. Percebemos que a solução para melhoria do serviço prestado pelas incubadoras passa por criar mecanismos que levem em conta os interesses específicos desse tipo de instituições, de forma a motivá-las a direcionar mais recursos aos programas de inovação.

Além disso, de acordo com os entrevistados, é importante haver uma reforma regulatória que permita as incubadoras atuarem de maneira mais dinâmica, livre de excesso de burocracia e, portanto, mais alinhada com o dinamismo das Startups.

Uma incubadora que se destaca no relato dos empreendedores tem a peculiaridade de pertencer a uma instituição de ensino superior privada. Nesse caso, verificamos que a motivação para a instituição destinar recursos para o trabalho da incubadora é a de posicionar a marca da universidade ao empreendedorismo. Isto é, a instituição gerar empresas de sucesso pode ser uma ótima propaganda.



Contudo, percebemos que, apesar de existir esse fator de motivação comercial, os investimentos ainda são tímidos, o que nos indica que o gargalo de desenvolvimento pode estar, na verdade, na cultura empreendedora da sociedade como um todo, que ainda não vê o empreendedorismo com tanto valor.

Resumindo: segundo os entrevistados, há incubadoras, mas elas necessitam fazer um melhor trabalho para fomentar o EBS.

***Observação 07: Há alguns ambientes de coworking e hackerspaces atuantes, porém ainda subutilizados.***

Ambientes de coworking podem ser fortes aliados na formação de uma cultura empreendedora pulsante, ao proporcionar encontros físicos entre os atores.

Na Bahia, verificamos a presença de alguns poucos ambientes, mas que, de forma geral, têm uma participação bem ativa no ecossistema ao servirem principalmente como ponto de realização de eventos voltados para o mercado de startups, muito realizados, ultimamente, pela Rede+ Coworking, por exemplo.

Contudo, os ambientes de coworking da iniciativa privada ainda não são tidos pelos atores do ecossistema como referências de local perfeito para se instalar uma Startup. Por exemplo, não foi percebido nas entrevistas exemplos de Startups que estivessem alocadas num coworking.

Possíveis explicações para o baixo interesse é que, segundo as Startups em operação, simplesmente não são oferecidas vantagens que justifiquem o preço, havendo opções mais baratas. Uma vantagem a elas seria haver uma boa quantidade de empresas similares capaz de gerar encontros sinérgicos entre seus participantes.

Já para boa parte das empresas em fase de ideação e pré-operação, que ainda não possuem receita, vale mais a pena trabalhar de casa, ou usar espaços subsidiados, como incubadoras de universidades.

Olhando para a iniciativa estatal, um espaço frequentemente citado pelos atores é o Parque Tecnológico da Bahia, sendo visto, muitas vezes, como uma infraestrutura subaproveitada, pois poderia ter mais espaços e linhas de apoio orientadas para empresas de caráter intensivo em inovação. Outro ponto bastante levantado sobre esse espaço é a sua baixa acessibilidade, por se situar muito distante do centro da cidade.

Uma referência positiva de coworking, tendo sido citada por vários atores, é o espaço Cubo, em São Paulo, SP. Foi desenhado para ser o que há de melhor em termos de coworking e se propõe a ser o centro de conexão de empreendedores, mentores e demais atores do ecossistema.

Torna-se interessante investigar com mais profundidade a viabilidade de algo semelhante no estado da Bahia, no sentido de haver um espaço central gerador de densidade de atores, seja isso feito através de uma nova iniciativa ou ainda através do remodelamento de algum espaço que já exista.

***Observação 08: Universidades pouco inseridas no ecossistema.***

Segundo empreendedores e representantes de movimentos de fomento, a participação das universidades está muito aquém do que poderia ser. Isso se reflete nos mais variados sentidos, que vão desde a participação na formação dos futuros empreendedores por meio dos professores e suas disciplinas, até o relacionamento com o meio empresarial de transferência de conhecimento.

Um forte indicador disso é que há pouquíssimos relatos de casos de empresas ou negócios surgindo a partir da produção acadêmica.

As principais causas apontadas para essa baixa participação são duas: Primeiro uma de cunho cultural, onde boa parte das pessoas do meio acadêmico ainda acredita que o envolvimento da academia com a indústria

deve ser limitado, não sendo papel das instituições de ensino produzir conhecimento para o mercado, mas para a sociedade de maneira ampla.

A segunda é de cunho regulatório, pelo fato de o conjunto de regras que regulam a atividade acadêmica pública no Brasil não recompensar os profissionais acadêmicos pelo seu esforço voltado para a inovação atrelada a empresas, muitas vezes até proibindo que isso aconteça.

Podemos, portanto, inferir que, na Bahia, há um potencial enorme a ser explorado ao se estimular corretamente a participação das Universidades, visto que elas possuem tanto um enorme capital humano e intelectual, formado por alunos, professores e pesquisadores, quanto uma grande riqueza de infraestrutura, que pode ser melhor organizada em favor do empreendedorismo e inovação.

Também foi possível perceber o início de um movimento de transformação das Universidades, no sentido de aproximar a academia do ambiente de inovação e de Startups, através principalmente da Lei dos NITs e de ações pontuais, como a criação de espaços de *coworkings* e a realização oficinas e demais eventos.

***Observação 09: Movimentos estudantis como importante fonte de empreendedores.***

Foi possível perceber uma intensa atividade, no Ecosistema, de organizações estudantis. Apesar de a participação das instituições de ensino superior ser ainda tímida, o ambiente universitário é um dos principais celeiros de pessoas interessadas em empreender.

Essa formação se dá, principalmente, pela atuação de empresas juniores e de outras iniciativas sem fins lucrativos, geridas pelos estudantes, que promovem o empreendedorismo de forma direta e indireta.

De forma direta, essas iniciativas promovem eventos, encontros, palestras e oficinas que provêm capacitação empreendedora aos seus membros e também à comunidade.

De modo indireto, pelo fato de o estudante vivenciar a todo momento experiências que envolvem gestão organizacional, contato com culturas diferentes, relacionamento com clientes, organização de eventos, entre outras, desenvolvendo de forma prática as habilidades essenciais do empreendedorismo.

A conexão desses estudantes nesse ambiente de formação empreendedora profunda tem feito com que algumas Startups surjam no ecossistema. Porém, percebe-se que raramente há uma parceria estratégica estruturada com universidades ou outros atores, de modo a aproveitar o potencial de geração de negócios que essas organizações possuem.

***Observação 10: Há a presença de grupos de mídia bem desenvolvidos.***

Há no estado a presença de 3 ou 4 grupos de mídia principais, que dominam a grande massa de comunicação. Esses grupos já são bem estruturados e estabelecidos, mas não estão totalmente inseridos no ambiente de tecnologia, inovação e Startups, tendo conhecimento limitado sobre o assunto, de modo que não têm uma participação pró-ativa.

O engajamento desses grupos ao ecossistema pode representar uma boa fonte de publicidade para os negócios, assim como um modo de gerar uma imagem positiva do empreendedor na sociedade, melhorando a cultura empreendedora no estado.

## 6.2 Necessidades dos atores

Nesta parte da análise, procurou-se entender as principais necessidades de cada componente do ecossistema. Isso se faz necessário para se traçar um mapa das relações entre os atores, de modo a analisar quão mutuamente benéficas elas estão sendo e para em seguida sintetizar propostas do que fazer para



suprir as principais lacunas de desenvolvimento. Procurou-se para isso ter uma visão plural, de modo que a análise está dividida em 3 pontos de vista principais: Startups, Atores e Especialistas.

### 6.2.1 Sob o ponto de vista das startups

Uma primeira perspectiva analisada foi o das próprias Startups. Esse ponto de vista é bastante importante, pois são elas os protagonistas do ambiente, sentindo na pele as maiores dificuldades de desenvolvimento. Com elas, podemos destacar as seguintes necessidades:

#### 6.2.1.1 Necessidades das startups em ideação

##### ***Encontrar sócios de perfil complementar***

Uma grande dificuldade dos empreendedores em fase de ideação está em encontrar pessoas dispostas a entrar no risco e ao mesmo tempo alinhadas com o negócio. Soma-se a isso a dificuldade em encontrar sócios com formação diversificada da sua própria área, pois o que ocorre com frequência é que a ideia seja formada por colegas do mesmo curso de faculdade ou de trabalho.

##### ***Formação empreendedora mais aprofundada***

Empreendedores em fase de ideação pedem por um apoio de conhecimento que seja mais específico na área em que atuam, através de modelos de capacitação que permitam um maior aprofundamento. A capacitação empreendedora básica já tem sido muito bem ofertada por meio de workshops, cursos e livros, tanto em meio presencial quanto pela internet.

##### ***Apoio financeiro e de infraestrutura para empreender***

Nessa fase é tido como necessidade dos empreendedores um mínimo apoio financeiro, que viabilize um maior foco do tempo no desenvolvimento da ideia. Também é interessante a existência de infraestrutura básica para prototipagem a baixo custo, que seria, por exemplo, um ambiente de coworking com acesso a internet ou ainda o acesso a maquinário para prototipagem, como impressoras 3D, em caso de produtos não digitais.

#### 6.2.1.2 Necessidades das Startups em pré-operação

##### ***Espaço de trabalho com infraestrutura básica***

Como os empreendedores em estágio de pré-operação, no qual ainda não possuem faturamento e, muitas vezes, não possuem capital inicial próprio, ter a baixo custo espaços de trabalho que permitam o desenvolvimento do produto é algo muito bem vindos pelos empreendedores. Esses espaços existem no ecossistema, porém o acesso a eles muitas vezes não é fácil, como discutido anteriormente. É preciso que esse acesso seja de baixo custo e, ao máximo, livre de burocracias e contrapartidas de curto prazo.

##### ***Apoio financeiro para viabilizar dedicação exclusiva do empreendedor ao negócio***

Assim como na fase de ideação, um fator limitante para o desenvolvimento do negócio em pré-operação é a falta de foco do empreendedor no negócio, por ter que tirar sua renda de um trabalho alheio ao seu negócio. Portanto, por mais que existam, no ecossistema, mecanismos de apoio de infraestrutura, não haver fácil acesso a um capital que permita dedicação exclusiva é algo que atrapalha e muito o desenvolvimento dos produtos.

### ***Capacitação técnica aprofundada sobre marketing e desenvolvimento de produto***

Empreendedores em fase de pré-operação têm o foco no desenvolvimento de produto de forma a alcançar o casamento da solução com alguma necessidade de mercado. Tendo esse objetivo em mente, faz-se necessário a eles qualquer tipo de capacitação de técnicas de relacionamento com o mercado com esse propósito de aprendizado sobre o produto. Há uma grande quantidade desses conteúdos disponível na internet, porém, chega um ponto em que é preciso um nível maior de profundidade nesse tipo de conhecimento, precisando que ele seja mais específico ao nicho de mercado do negócio em questão. Mentorias específicas podem ser uma boa alternativa para atender a essa necessidade.

#### ***6.2.1.3 Necessidades das Startups em operação***

### ***Networking com mercados para geração de negócios***

Algo presente em alguns ecossistemas brasileiros, como o de São Paulo, por exemplo, mas ainda escasso na Bahia, é a facilidade de se conectar com outras companhias e organizações possíveis de serem clientes ou parceiros. Para esse tipo de empresa, em fase de operação, que já possui um modelo de receita rodando, o acesso a uma ampla rede de contatos permite agilidade em indicações para relações comerciais, para parcerias estratégicas ou para investimentos, necessários para o objetivo de crescimento.

### ***Networking de empreendedores com problemas similares***

Também pelo fato de o Ecosistema Baiano de Startups estar em fase inicial, como relatado anteriormente, não há uma massa crítica de empreendedores que ocasione encontros entre empresários e profissionais de um mesmo nicho de mercado. Os empreendedores acabam por estar sozinhos em sua área, de modo que não aproveitam a troca de conhecimento que é comum entre empreendedores de ecossistemas mais desenvolvidos. Esse contato faz falta principalmente pela necessidade de conhecimento específico no mercado de atuação, motivado pela busca por crescimento e desenvolvimento comercial.

### ***Know-how em crescimento de receita***

Em última instância, as empresas em fase de operação, por já possuírem um mínimo modelo comercial em funcionamento, necessitam do conhecimento que permita a elas desenvolverem o lado comercial do negócio. Esse conhecimento é frequentemente citado na figura de métodos como mentorias, treinamentos, oficinas ou por meio de organizações como aceleradoras, incubadoras e fundos de investimento. É notória a falta de conhecimento e experiência dos empreendedores nesse quesito e se mostra muito relevante realizar ações para minimizar esse, digamos, ponto fraco.

#### ***6.2.2 Sob o ponto de vista dos atores***

O ponto de vista dos demais atores do EBS também é importante para enxergarmos o Ecosistema na visão de quem enxerga as necessidades das Startups de uma forma mais externa às atividades diárias. Com eles, podemos destacar as seguintes necessidades:

### **6.2.2.1 Necessidades das Startups em ideação**

#### ***Capacitação empreendedora para melhor desenvolvimento de ideias***

Segundo os atores entrevistados, pode-se perceber uma visão de maior necessidade de capacitação dos empreendedores quanto ao desenvolvimento das ideias. A impressão geral é que há muita gente com vontade e capacidade técnica, mas com pouca orientação para a análise da viabilidade comercial. É comum o depoimento de que há mais recursos disponíveis no mercado do que ideias maduras o suficiente para recebê-los.

#### ***Melhor formação de cultura empreendedora***

Além do aspecto mais concreto e analítico da capacitação empreendedora, há também uma necessidade de trabalhar as habilidades mais abstratas como resiliência, criatividade, gestão de pessoas e visão de longo prazo, na massa de pessoas interessadas em empreender. Isso porque esses fatores são fundamentais para a superação dos desafios que surgem na execução da ideia, por melhor que ela já esteja desenvolvida.

#### ***Melhor identificação de oportunidades de mercado***

Seja dentro do ambiente das universidades, em eventos ou mesmo dentro de empresas, é preciso que haja melhores maneiras de aproximar as demandas reais de mercado aos futuros empreendedores. Percebe-se, hoje, que a maioria das ideias não surgem originadas de uma demanda clara de um cliente, simplesmente porque a maioria dos empreendedores em fase de ideação não tem contato próximo e profundo com os mercados. Criar mecanismos para essa aproximação pode ser uma chave para a melhoria da qualidade das ideias.

### **6.2.2.2 Necessidades das Startups em pré-operação**

#### ***Apoio financeiro e de infraestrutura para desenvolvimento de produto***

A partir do estágio de haver um nível mínimo de qualidade de ideias com potencial mercadológico, atreladas a equipe capacitadas para executar um plano de desenvolvimento de produto, deve-se garantir que os recursos de fomento cheguem às Startups, seja por meio de editais de subvenção, por programas de incubação ou por investimento da iniciativa privada. Muitas vezes há o relato de que esses recursos não são otimamente direcionados, por exigirem processos de seleção incompatíveis com a realidade da maioria das startups locais, tendo como exemplo a exigência de contrapartidas imediatas e o excesso de burocracia.

#### ***Melhor capacitação empreendedora quanto ao desenvolvimento de produto rumo a casamento com mercado***

Tendo em vista que a capacidade técnica das equipes é um ponto forte, faz-se necessária uma maior atenção ao lado de marketing e comercial das empresas. É preciso para isso mais capacitação dos empreendedores quanto a métodos de aquisição de clientes, validação de produtos junto ao mercado, dentre outros processos não diretamente relacionados com o desenvolvimento tecnológico do produto.

#### ***Serviços de apoio executados de forma funcional***

A capacitação das empresas apoiadas muitas vezes passa por melhorar os processos das instituições que têm o papel de fornecer esse conhecimento, como universidades, incubadoras ou agentes de apoio como o Sebrae Bahia. É uma necessidade das Startups que haja um serviço funcional por parte dos agentes de apoio,

o que se reflete em garantir que haja equipes gestoras qualificadas para oferecer o suporte prometido às Startups e em haver uma retenção e propagação do conhecimento gerado pelos ciclos de apoio.

### **6.2.2.3 Necessidades das Startups em operação:**

#### ***Networking para formar parcerias comerciais ou de investimento***

Como forma de ganhar escala, faz-se necessário conexões com outras organizações capazes de se tornar parceiras estratégicas, que contribuam para uma distribuição mais ampla do produto. Parceiros investidores, também se mostram úteis nesse momento, ao fornecer o capital necessário para divulgação do produto ou mesmo para a estruturação de processos de vendas e distribuição.

#### ***Capacitação aprofundada voltada para o crescimento do negócio***

Ao ter produtos com um grau de maturidade que possuam um modelo de negócios funcional minimamente validado, o desafio passa a ser o ganho de escala comercial ou da base de usuários. Aceleradoras e mentores são geralmente citados pelos atores em geral como formas de veicular esse conhecimento aos empreendedores.

#### ***Ter negócio divulgado ao público alvo***

Ter apoio da mídia local é algo que pode contribuir bastante para o crescimento da Startup, na medida em que permite uma maior publicidade dos produtos. Engajar indivíduos e grupos de mídia ao movimento de promoção das Startups, mesmo que de forma artificial, dando a eles contrapartidas de longo prazo, é algo que tende a gerar frutos.

### **6.2.3 Sob o ponto de vista de Especialistas**

O ponto de vista dos Especialistas, que conhecem bem não só o EBS, mas outros Ecosistemas no Brasil e no Mundo, é importante para ponderarmos a opinião dos demais atores do Ecosistema. Com eles, podemos destacar as seguintes necessidades:

#### **6.2.3.1 Necessidades das Startups em ideação**

##### ***Fortalecer a formação empreendedora para que ideias surjam com mais qualidade, mais viabilidade***

Há a presença, no EBS, de pessoas motivadas e envolvidas com o movimento de Startups, porém são poucos aqueles que possuem projetos que valham a pena serem investidos. Isso demonstra uma necessidade de melhorar a qualidade dessas projetos, antes que se despenda recursos sobre eles. Essa melhoria passa muito por formar melhor os empreendedores para que possam fazer isso da forma mais independente e pró-ativa possível.

##### ***Haver processos para que haja um fluxo mais constante de Startups surgindo***

É preciso que seja construída uma cadeia coordenada de ações de desenvolvimento das Startups, começando desde a formação dos empreendedores e passando pelo surgimento de novas ideias. Um exemplo disso pode ser dar maior visibilidade e regularidade para competições de ideias em articulação com celeiros de empreendedores, como as universidades e organizações desse meio.

### ***Maior proximidade de empreendedores com demandas reais de mercados pouco explorados***

A fim de gerar um ambiente propício para geração de ideias mais sólidas, é preciso aproximar as pessoas dispostas a empreender de demandas de mercado em indústrias em que ainda se têm pouco acesso e conhecimento. Essa aproximação pode ser feita ao incentivar dentro dessas indústrias a visão empreendedora, contribuindo para que profissionais que estejam trabalhando nesses espaços identifiquem melhor essas demandas e possam, eles mesmos, virem a ser os realizadores dessas soluções.

### ***6.2.3.2 Necessidades das Startups em pré-operação***

#### ***Comunicação e colaboração entre as Startups e Atores por meio de estrutura de eventos ou meios digitais***

Sabendo que muitos dos problemas e lacunas de conhecimento são comuns entre os atores do ecossistema, deve haver certa coordenação estratégica das Startups e demais atores, por meio de eventos e ferramentas de comunicação digitais, para que se possa haver um desenvolvimento conjunto, com o mínimo de esforço possível. Com essa organização da comunidade, evita-se a sobreposição de conteúdos e promove-se a otimização de recursos.

#### ***Melhorar o serviço de quem dá apoio e suporte às Startups***

Uma vez que há demanda de Startups por apoio financeiro, por suporte de infraestrutura e por conhecimentos aprofundados sobre empreendedorismo, gestão, marketing, inovação, faz-se necessário aumentar o nível de serviço das organizações que oferecem esse apoio, tais como: incubadoras, aceleradoras, agências de fomento, universidades etc. Muitas vezes, essa melhoria passa por aplicar políticas públicas voltadas para o ambiente de Startups e por rever as legislações que regulam e incentivam as atividades nessa área, tanto no setor público, quanto no privado e acadêmico.

### ***6.2.3.3 Necessidades das Startups em operação:***

#### ***Capacitação em vendas***

É notória a visão de que a maioria das Startups tem seus empreendedores focados em desenvolver produtos e não mercados. Ou seja, mesmo tendo um bom produto, a visão é de que é muito difícil penetrar no mercado, por total falta de experiência e conhecimento comercial. Portanto, percebe-se aqui uma preocupação grande dos especialistas entrevistados com essa falta de capacidade comercial dos empreendedores baianos.

#### ***Serem aceleradas em nível nacional ou internacional***

O Ecosistema está num estágio bem inicial, não possuindo, portanto, uma massa crítica de Startups que viabilize programas locais de aceleração ou de investimento local voltado para ganho de escala. Enquanto essa massa crítica não é atingida, para os poucos casos de Startups prontas para serem investidas e aceleradas, é preciso oferecer o apoio necessário para entrarem em contato com ecossistemas externos mais desenvolvidos.

## **6.3 Estágio atual do Ecosistema**

Nesta parte da análise, o objetivo foi traçar um panorama do ecossistema com foco nas relações entre os atores, de modo a avaliar se as necessidades identificadas na seção anterior estão sendo supridas ou não.



Para organizar a análise, utilizou-se dos 5 pilares de desenvolvimento (Talentos, Densidade, Cultura, Capital e Ambiente Regulatório) propostos pelo artigo “Fostering a Startup and Innovation Ecosystem”, da organização UP Global, reconhecida por sua *expertise* no desenvolvimento de Ecosistemas Empreendedores em todo o mundo.

A seguir, temos os principais padrões observados, separados por pilar de desenvolvimento.

### 6.3.1 Talento

#### ***Observação 01: Acesso a talentos é pouco estruturado.***

Não há no ecossistema algum tipo de parceria entre Startups e instituições de ensino que permita um fluxo facilitado e incentivado de profissionais para essa área de atuação. Não se ouviu falar de Atores feiras que realizem a conexão entre os profissionais e as Startups.

O problema maior dos empreendedores reside em encontrar novos sócios, uma vez que há o fator risco mais inerente nesse tipo de relação. Para trabalhar como sócio, o profissional tem que entrar no risco, como abrir mão da estabilidade de um emprego, e pouca gente está disposta a isso no ambiente.

#### ***Observação 02: Mão de obra técnica é bem qualificada, porém possui certo limite.***

Tendo como referência as necessidades atuais de desenvolvimento das empresas, a mão de obra formada na Bahia é bem satisfatória na visão dos entrevistados. Porém, a formação de profissionais brilhantes sob o ponto de vista empreendedor não tem sido tão frutífera.

Não há no ambiente um surgimento constante de empresas a partir desses talentos, mas apenas casos pontuais. Vale ressaltar também que, apesar de existirem bons Programadores, o nível deles esbarra em um teto baixo, de acordo com os entrevistados. Ou seja, o nível é "apenas" bom e não há muitos talentos diferenciados em tal perfil.

#### ***Observação 03: Capacitação técnica em empreendedorismo ofertada na Bahia pode ser melhor alocada.***

Tendo em vista a necessidade das Startups por conhecimentos mais aprofundados e da presença de Atores especializados em fornecer capacitação, podemos dizer que há uma oportunidade de melhoria no Ecosistema ao se ajustar melhor o casamento do conteúdo ofertado com os diferentes públicos.

Uma sugestão de ajuste frequentemente ouvida nas entrevistas é oferecer conteúdos mais básicos sobre empreendedorismo o mais cedo possível na formação do empreendedor, podendo ser feito isso inclusive no ensino médio.

Desse modo, no nível superior, deveriam ser abordados conteúdos mais práticos e detalhados, contribuindo para uma formação empreendedora também prática.

#### ***Observação 04: Pouca conexão entre conhecimento gerado na Academia e o setor empresarial.***

Muito pouco do conhecimento gerado nas Universidades tem se voltado para a criação de Startups ou de novos negócios em empresas já estabelecidas.

Isso se deve, principalmente, pelo sistema de regras que regem a atividade de professores e pesquisadores no setor público. Essas regras muitas vezes inibem e proíbem esse tipo de relação, de modo que não há nenhum incentivo para que ela ocorra, muito pelo contrário.



Porém é notável uma mudança nesse sentido, primeiro pela lei dos NITs e atualmente com a tramitação do marco regulatório da CT&I. Vale ressaltar também que, em Salvador, alguns professores estão criando programas (mesmo que não 100% estruturados) para fomentar a criação de negócios de base tecnológica, mesmo sem o apoio institucional da IES.

### ***Observação 05: Empresas consolidadas pouco incentivam o empreendedorismo.***

Não se ouve falar no ecossistema de empresas que surgiram dentro de um processo de inovação de uma empresa consolidada. Uma possível causa é que em geral elas estão mais focadas nas operações que geram resultados de curto e médio prazo, de modo que a inovação fica de lado.

Também é pouca a proximidade entre empresas consolidadas e empreendedores a ponto de se identificar problemas que sirvam de ponto de partida para novos negócios. Tal observação é importante, pois indica um grande potencial ainda pouco explorado.

### ***Observação 06: Movimentos estudantis atuantes, porém com pouco apoio estruturado.***

Como abordado anteriormente, temos a presença bem atuante e frutífera de organizações estudantis na formação de talentos, principalmente na figura das empresas juniores e da Liga Universitária. Esses atores possuem um grande potencial de ajudar na sensibilização do EBS e até mesmo auxiliar os empreendedores em uma fase mais inicial do negócio.

Contudo, na maioria das vezes não há um relacionamento estruturado com outros Atores, isto é, não há processos preestabelecidos no trabalho com as Universidades ou com agentes de apoio como o Sebrae Bahia, por exemplo.

As ações de parceria são, na maioria das vezes, pontuais, de modo que incorre em riscos como a perda do conhecimento na troca de equipes gestoras e principalmente o excesso de esforços e custos para formação de parceria.

## 6.3.2 Densidade

### ***Observação 01: Eventos como o principal ponto de conexão entre os Atores.***

Podemos dizer que os principais atores do EBS, em geral, se conhecem ou já tiveram algum contato. Isso se dá principalmente através da realização de eventos, que são bem aceitos pelo público.

Além de permitir o encontro entre os diversos atores, os eventos servem como grande estímulo para novos negócios. Um exemplo de destaque no ecossistema são os eventos do formato Startup Weekend, já realizados seguidamente nos últimos anos, com boa adesão e frutos gerados.

Porém, a execução de ainda mais eventos é vista com ressalvas por alguns dos atores, principalmente aqueles mais experientes. O receio é de que o conteúdo seja repetitivo, superficial e pouco produtivo.

### ***Observação 02: Ferramentas on-line como forma de conexão entre Atores.***

Outro modo de conexão bastante utilizado entre os Atores são os grupos digitais formados em redes sociais. Esses espaços são usados para a divulgação de eventos, o compartilhamento de artigos, realização de pesquisas e enquetes, e para a discussão de assuntos de interesse da comunidade.

Além disso, as redes sociais são bastante usadas para a contratação de talentos, servindo como meio de divulgação de vagas.



***Observação 03: Contato entre atores não é tão frequente.***

Há alguns espaços físicos sempre citados como referência de ponto de encontro do EBS, porém não há um que se destaque perante aos outros, tido como uma central. Desse modo, podemos perceber uma descentralização dos eventos e dos locais de trabalho das startups.

Vale ressaltar que haver uma referência central desse tipo se faz bastante útil no desenvolvimento de ecossistemas por permitir um contato de alta frequência entre os Atores, o que por sua vez catalisa troca de informações e conhecimento e a formação de negócios e parcerias e também por permitir uma entrada facilitada de novos atores para o Ecosistema.

O espaço Rede+ Coworking se destaca em alguns momentos, principalmente por disponibilizar seu espaço para eventos e outros programas pró-Startups, mas percebe-se que é uma iniciativa que está começando a atuar no EBS.

***Observação 04: Pouca conexão entre Startups e Atores de um mesmo nicho de mercado.***

Como não há, no Ecosistema, uma área da indústria que se destaque perante as outras, não há uma massa crítica de empreendedores em nenhum dos mercados de atuação suficiente para gerar ganhos de sinergia.

Como a maioria das Startups desenvolvem produtos digitais, mas não possuem um bloco mercadológico como foco, fica difícil encontrar outros empreendedores com problemas similares em termos de mercado e, da mesma forma, difícil de encontrar apoiadores com conhecimento específico naquele mercado.

***Observação 05: As Startups não veem os coworkings privados como a melhor opção de local de trabalho.***

A grande maioria das Startups, por estarem em estágio muito inicial, não conseguem ainda arcar com custos cobrados pelos *coworkings*. Para elas faz mais sentido trabalhar em esquema de *home-office* ou procurar por outros tipos de apoio como o das incubadoras, que oferecem melhores preços.

Já as empresas mais desenvolvidas não enxergam nesses espaços ganhos de sinergia por trabalhar no mesmo local que outras empresas, visto que as empresas que ali estão, dificilmente serão de áreas de atuação similares.

***Observação 06: Startups e empreendedores em estágio inicial não usam espaços de trabalho ofertados pelo Ecosistema.***

Analisando o público de empresas iniciantes, que ainda não possuem faturamento, os espaços de apoio, como as incubadoras, são um tanto inacessíveis, seja porque é preciso um pagamento mensal ainda inviável, ou porque é preciso passar por um processo seletivo com exigências ainda impossíveis, ou ainda por condições de infraestrutura inadequadas, como a grande distância do centro, no caso do Parque Tecnológico.

Porém, vale ressaltar uma iniciativa que surgiu recentemente e que atende bem a esse público, que é o IHACLab-i coworking pertencente ao Instituto de Humanidades Artes e Ciências da UFBA.

***Observação 07: Falta de contato do Ecosistema com grandes empresas.***

Apesar da grande quantidade de empresas grandes e indústrias no estado, principalmente na região metropolitana de Salvador, há um grande vazio de relacionamento entre as empresas consolidadas da Bahia e a comunidade de Startups e empreendedores.

Essa falta de interatividade dessas empresas com a comunidade de Startups pode ser a principal razão para não haver uma maior geração negócios inovadores entre as partes, o que seria muito benéfico ao Ecosistema.

### 6.3.3 Cultura

#### ***Observação 01: Organizações estudantis como principais agentes de formação de cultura empreendedora em estudantes.***

As organizações estudantis têm sido um dos principais Atores na formação de cultura empreendedora, ao atuar junto aos alunos dos cursos de graduação das universidades, realizando palestras, oficinas e, principalmente, por meio das experiências de trabalho voluntário dos seus membros. Tais iniciativas têm sido verdadeiros celeiros de pessoas interessadas em empreender.

#### ***Observação 02: Participação tímida do sistema educacional na formação da cultura empreendedora.***

Apesar de uma das principais fontes de cultura empreendedora estar no ambiente universitário, a participação do sistema educacional formal nessa formação tem sido tímida, de acordo com os entrevistados, porém crescente. Por exemplo, pouco se fala em empreendedorismo no ensino superior e quase nada se fala no ensino fundamental ou médio. Ainda é o padrão que o sistema educacional prepare o profissional para que seja empregado de uma grande empresa ou que seja um funcionário público concursado.

Ainda segundo os Entrevistados, não há também oportunidades de experiência prática de empreendedorismo nesses ambientes, de forma a desenvolver habilidades chave como resiliência e visão sistêmica.

#### ***Observação 03: Participação passiva da mídia local no ecossistema.***

De acordo com os entrevistados, a mídia local não possui uma atuação constante com o Ecosistema, havendo principalmente participações esporádicas e pouco proativas.

É preciso dedicar certo esforço para se conseguir uma aparição na mídia, de modo a se desfocar da atividade principal do negócio.

Vale ressaltar a importância de uma mídia local engajada, tanto pelo fato de facilitar os negócios das empresas em exposição, quanto por valorizar o papel do empreendedor inovador perante a sociedade, gerando um ciclo positivo de empreendedorismo.

#### ***Observação 04: Empreendedores tidos como caso de sucesso são acessíveis.***

Segundo os entrevistados, é importante haver, no ecossistema, casos de sucesso que sirvam de inspiração para novos empreendedores e que atuem como apoiadores na causa do desenvolvimento do ecossistema, por meio de atividades como mentoria e investimento anjo.

Os casos de Startup que se destacam na Bahia se mostram solícitos e acessíveis, apesar de não poderem ser exatamente um tipo de ator apoiador pró-ativo, pois ainda estão mais focados em seu próprio desenvolvimento.

Como exemplo destaque temos a empresa JusBrasil, que é citada por muitos Atores, servindo de inspiração para muitos empreendedores.

**Observação 05: Empresas consolidadas atuando com o resto do Ecosistema.**

Observamos que em poucas ocasiões se ouve falar de empresas consolidadas da indústria local participando ativamente do desenvolvimento do ecossistema.

Em ambientes como o de São Paulo, por exemplo, empresas grandes são responsáveis por criar espaços de coworking e programas de aceleração, como o espaço Cubo pelo Itaú ou a aceleradora Wayra pela Telefônica/Vivo.

Também se mostra importante que empresas desse porte promovam o empreendedorismo ao seu próprio corpo de funcionários, sendo essa uma forma relevante no surgimento de novos negócios.

Também importante nesse contexto é a valorização do empreendedor no mercado de trabalho, de modo a minimizar o risco de desemprego após a falha de um empreendimento.

**Observação 06: Cultura de colaboração entre Atores do Ecosistema.**

Foi possível perceber, pelo relato de alguns Atores, que há muita gente motivada pelo desenvolvimento do ambiente baiano, mas as ações estão sendo realizadas de forma isolada, pouco articulada e às vezes de maneira não inclusiva. Ou seja, muitas vezes não é criado o espaço para que diferentes e diversas opiniões sejam ouvidas antes que sejam tomadas as decisões.

É importante notar que quando se trata de desenvolvimento de comunidades pequenas, sistemas que funcionam baseados em colaboração obtêm resultados mais rápidos do que quando não existia algum tipo de coordenação.

### 6.3.4 Capital

**Observação 01: Não tem havido um casamento entre as empresas e o capital ofertado.**

Empresas baianas, em geral, são vistas por investidores e apoiadores como imaturas para receber um aporte de capital: não têm modelo validado ou plano de crescimento claro.

Ao mesmo tempo verificamos um bom nível de consciência, tanto das Startups iniciais quanto das mais avançadas, sobre a questão do mérito/necessidade de capital. Eles têm uma certa preocupação em estar realmente preparadas para receber esse investimento. Essa maturidade é essencial para aumentar as chances de sucesso dos negócios fechados futuramente.

**Observação 02: Parece haver pouco diálogo entre Startups e investidores.**

Algumas das Startups aparentam ter uma imagem um tanto superficial do mercado de investimento de risco, por demonstrarem receio em perder o controle da empresa e a liberdade criativa, bem como por não saberem com clareza o que é necessário para sua empresa estar pronta para um investimento.

O encontro entre investidores geralmente ocorre em algum evento, de forma superficial, não havendo, portanto, um contato mais profundo.

**Observação 03: Há pouca presença de investidores voltados para empresas em estágios bem iniciais.**

Parece que não há, no EBS, investidores anjos para empresas tão incipientes. Pelo menos eles não estão em contato próximo com esse tipo de empreendedor. Os investidores que atuam, geralmente trabalham com aquele negócio que já esteja faturando com um modelo de negócio escalável.

Portanto, falta no ambiente apoiadores financeiros para aquelas ideias que ainda precisam ser aprimoradas e evoluídas ao ponto de estarem funcionando comercialmente no mercado.

### ***Observação 04: Governo enquanto financiador ou cliente de Startups.***

Não identificamos a presença de um programa do Governo local voltado para o financiamento direto de startups. O que existem são os editais de apoio à pesquisa, através da FAPESB que, por suas restrições características, não permitem que os recursos sejam alocados em áreas da empresa que não sejam diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico.

O caso do programa Pitch.Gov SP, do governo de São Paulo, foi frequentemente citado como um exemplo a ser seguido.

### ***Observação 05: Crowdfunding como ferramenta de financiamento alternativo.***

O financiamento colaborativo é algo conhecido dos empreendedores, mas que raramente se mostra adequado ao produto ou fase da empresa. A existência e divulgação de mais casos de sucesso de captação nessa modalidade pode ser um fator para que mais empresas tenham adesão ao *crowdfunding*. Outras modalidades alternativas, como o *equity crowdfunding*, ainda são pouco conhecidas.

## 6.3.5 Ambiente Regulatório

### ***Observação 01: Há um ambiente regulatório hostil ao empreendedorismo.***

Comparando com ecossistemas mais avançados, o sistema brasileiro tem um excesso de regras que devem ser cumpridas, o que atrapalha a inovação ao tirar o foco do empreendedor da sua atividade principal que deveria ser a própria inovação.

Atividades como abrir e fechar empresas são muito custosas, sem falar das atividades burocráticas exigidas para a operação que varia com cada área de atuação do negócio. Podemos sentir isso fortemente nas áreas da saúde e educação, por exemplo, de acordo com os entrevistados.

### ***Observação 02: Burocracia distancia agentes públicos das Startups.***

No caso da Bahia, foi possível perceber que há um posicionamento de abertura dos principais atores públicos (SECTI-BA, FAPESB) junto à comunidade. Contudo, a burocracia acaba por tornar os processos bastante lentos e custosos, o que, muitas vezes, pelo contraste com a dinâmica das Startups, distancia o relacionamento entre esses atores e as startups.

Sabemos também que, pela natureza pública, se fazem necessários tais processos, pois garantem a transparência e prestação de contas dos recursos públicos empregados. Porém, não deixa de ser uma barreira para atender o mercado de Startups.

### ***Observação 03: Lentidão na melhoria dos serviços de agentes públicos de fomento.***

Percebemos, também, ao analisar os problemas dos serviços prestados pelos Atores do setor público que, por melhores intencionadas que sejam as pessoas que ali estejam trabalhando, dificilmente se consegue realizar as melhorias necessárias, muito porque essas mudanças geralmente passam pela esfera legislativa, onde não se tem acesso direto.

Contudo, nesse quesito, o futuro próximo é promissor, visto que está em pleno curso a aprovação de um novo conjunto de leis que regulam as atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação, que traz consigo uma série de ajustes bastante positivos.

## 7. CONSIDERAÇÕES

Nessa seção, analisamos o Ecosistema Baiano de Startups com base em considerações que surgiram a partir das necessidades levantadas e da realidade do ambiente.

Essas considerações, de uma forma geral, procuram explicar o porquê de necessidades dos atores estarem sendo atendidas ou não e o porquê de conexões entre os atores estarem sendo feitas ou não.

Novamente, essas conclusões não necessariamente representam uma realidade absoluta, mas servem como ponto de partida para uma investigação mais aprofundada.

Também nesta parte, procuramos organizar o estudo dividindo nos 5 pilares de desenvolvimento de um Ecosistema da UP Global.

### 7.1 Talento

#### ***Pouco direcionamento da formação para empreendedorismo.***

A formação dos talentos pelo sistema educacional é boa, mas não é direcionada para o empreendedorismo. Há técnicos bem formados no mercado, mas muitos poucos empreendedores, o que indica que há uma falta de direção da formação nesse sentido.

Além desse indicador, podemos citar outros exemplos como poucas disciplinas voltadas para a criação de um negócio ou de um produto ou não existir mecanismos de estágio voltados para Startups.

Portanto, podemos dizer que as ideias não estão num estágio de desenvolvimento tão bom quanto atores de apoio necessitam porque a capacitação em técnica empreendedora não é tão profunda, se a compararmos com a capacitação para o desenvolvimento tecnológico.

#### ***Ensino superior com grande potencial para o contribuir no desenvolvimento do ecossistema.***

Por diversos motivos, o meio acadêmico tem grande potencial de contribuição no desenvolvimento do ecossistema. Primeiro porque tem um tamanho muito grande, com grande quantidade de recursos investidos, muito conhecimento produzido, e muito material humano envolvido em torno dessas organizações.

Além disso, temos nesse ambiente uma grande quantidade de jovens em começo de carreira, e por isso, mais propensas ao risco inerente de se participar de uma startup. Tendo em vista que o envolvimento atual é muito pouco, temos um amplo terreno para melhorias.

#### ***Ambiente regulatório é grande impeditivo para participação das universidades públicas.***

O principal problema do desenvolvimento das instituições públicas está em não haver um conjunto de regras que incentivem uma maior comunicação delas com as Startups e com o mercado de inovação em geral. As leis não preveem esse relacionamento e certas vezes o proíbem.



Por exemplo, não há um fluxo estruturado de estudantes ou pesquisadores para trabalharem junto às Startups. Porém a perspectiva é de melhoria, com a tramitação do Marco Legal da CT&I e com as ações individuais de alguns professores que estão tentando mudar a realidade de suas IES.

### ***Falta apoio estruturado às iniciativas estudantis.***

As iniciativas estudantis têm seu trabalho limitado porque não há parcerias estruturadas. Elas têm certo esforço em conseguir os apoios que poderia ser minimizado caso houvesse maior sistematização e perenidade nas parcerias.

Como elas têm muito contribuído para o fomento do ecossistema, principalmente nos estágios iniciais das Startups, é proveitoso que outros agentes públicos de fomento promovam um apoio mais sistemático e estável a elas, contribuindo para que tenham um maior foco em suas atividades centrais.

### ***Encontrar sócios é uma grande dificuldade do começo.***

Muito da dificuldade em se começar um negócio está em encontrar parceiros complementares, principalmente sócios dispostos a entrar no risco.

Isso se deve a falta de encontros entre essas pessoas de diferentes *backgrounds*, pois não há espaços de convívio contínuo que incentivem esses encontros, mas apenas ações eventuais, como o Startup Weekend.

### ***Distanciamento das ideias do mercado.***

As ideias não são tão desenvolvidas porque não há uma conexão estreita das pessoas motivadas a empreender como o mercado. O conhecimento sobre o mercado é superficial, por não haver uma experiência profissional prévia do empreendedor no mercado ou por não haver uma análise mais minuciosa das certas premissas de negócio.

## 7.2 Densidade

### ***Falta de encontros orgânicos causa deficiência no desenvolvimento das ideias e parcerias.***

Não há uma maior germinação de ideias, fundamentais para o desenvolvimento do ecossistema ou dos negócios, muito porque não há um encontro frequente, orgânico e espontâneo entre os atores, com um convívio próximo e constante. O contato entre os atores existe, mas é apenas eventual ou por meio de ferramentas online.

Somente com eventos esporádicos, não é possível aprofundar as questões, trocar conhecimentos de forma orgânica e, com isso, formar laços de confiança.

Por outro lado, realizar uma maior quantidade de eventos, muitas vezes não é visto como algo que valha a pena, pelo custo de produção e de atenção a ser dada pelos atores.

Já no meio online, a comunicação não é fluida, ou seja, não há uma troca de ideias em tempo real, o que acaba por não permitir um aprofundamento dos laços e geração de confiança.

***Não há espaços voltados para apoiar iniciantes e conectá-los ao Ecossistema.***

Como os *coworkings* pagos não se encaixam com as necessidades da maioria das Startups iniciantes ou das pessoas interessadas em empreender e como as outras opções oferecidas pelo ambiente, como as incubadoras, também não são tão acessíveis a esse público, ainda não está estabelecido no ecossistema um modelo de espaço físico que ao mesmo tempo atenda a essas necessidades e promova a conexão frequente dele com o resto do ecossistema.

***Distanciamento de indústrias tradicionais devido a falta de inserção delas na cultura de Startup.***

Os mercados tradicionais, formados por empresas consolidadas, não estão próximos do Ecossistema porque essas empresas não foram sensibilizadas o suficiente, não vendo ainda as oportunidades que de fato existem, estando focadas no seu próprio *modus operandi*.

A participação delas no ecossistema pode ser muito maior do que é hoje, no sentido de participarem mais dos eventos promovidos pela comunidade ou, num passo maior, de que elas mesmas sejam proativas na criação de novos negócios e Startups.

## 7.3 Cultura

***Cultura empreendedora está em pleno processo ascendente.***

De uma forma geral, o ambiente está em um processo muito positivo de desenvolvimento de Cultura, principalmente por consequência dos eventos, pela publicidade que o movimento de Startups teve no mundo todo e pelo contato de outras pessoas com outros ecossistemas. Esse processo pôde ser verificado pelos frequentes relatos de que há 3 ou 4 anos não havia quase nada do que se verifica hoje em dia.

***Promoção de cultura empreendedora no meio universitário possui grande potencial de contribuição.***

A cultura empreendedora não é tão forte quanto poderia ser, muito porque ainda não há valorização disso no ambiente universitário. Como esse é o local onde as pessoas se capacitam com foco profissional, onde decidem sua atuação junto à sociedade, estando abertas para novos horizontes, nada melhor do que usar esse espaço para promover o empreendedorismo.

Outro indicativo forte do potencial é que as poucas iniciativas que existem nesse meio, as empresas juniores, por exemplo, vêm se mostrando bastante exitosas, sendo um dos principais agentes na formação da cultura empreendedora atual.

***A capacitação básica em empreendedorismo é um gatilho para atrair novos empreendedores.***

Tendo que a formação empreendedora não é disseminada no sistema educacional formal, muita gente não empreende porque não sabe por onde começar, apesar de já achar essa opção interessante.

A falta de capacitação não permite a confiança necessária para entrar numa área em que ainda há tão poucos exemplos de sucesso locais. Isso é verificado pela eficácia de certos eventos de capacitação ao motivar o surgimento de novos empreendedores.



Contudo, como a formação não é tão sólida, essas pessoas acabam desistindo com certa rapidez.

***Pessoas não querem empreender, porque o custo de oportunidade é muito alto.***

Fatores como o excesso de burocracia, pouco acesso a capital de risco e apoio institucional incipiente contribuem para um custo de oportunidade alto da atividade empreendedora no Brasil e na Bahia.

Por exemplo, há uma oferta relativamente grande de empregos estáveis para o profissional que conclui um curso de ensino superior de qualidade, enquanto que o futuro numa carreira empreendedora aparenta ser bem mais incerto. Isso sem contar as oportunidades fora do estado, que muitas vezes leva talentos embora.

Para empreender nessas condições é preciso um apoio grande, seja por conta de família e amigos, seja através de um ambiente mais favorável.

***A cultura de colaboração pouco desenvolvida no Ecosistema faz com que as ações executadas não atinjam o seu potencial máximo de resultados.***

O fato de não haver uma conversa horizontal, que permita aos atores uma visão global do ecossistema e suas necessidades, antes que sejam tomadas as decisões, tem provocado, por um lado, um engajamento bem abaixo do que poderia ser e, por outro, a realização de ações que não atendem às necessidades reais dos atores.

Vale ressaltar que há o frequente relato de que esse cenário tem melhorado nos últimos 2 anos, mas que ainda há bastante espaço para melhorias.

## 7.4 Capital

***Não há instituições de investimento pela falta de massa crítica.***

Não há a presença de instituições de capital de risco na região, principalmente porque não há ainda uma massa crítica de Startups em fase operacional, que faça valer a pena uma presença com atenção focada na região.

Ainda é preciso que o Ecosistema cresça, por meio de outras frentes de fomento ao desenvolvimento, como melhorar a formação de empreendedores em fase de ideação, para que assim haja uma quantidade razoável de empresas para serem analisadas.

***Falta de capital voltado para empreendedores iniciantes limita o desenvolvimento de suas ideias.***

Como não há, no Ecosistema, linhas de acesso a capital voltadas para empreendedores muito iniciais, isto é, em fase de ideação e pré-operação, os empreendedores ficam dependentes do capital próprio ou do seu ciclo próximo de confiança, como família e amigos. E como boa parte dos interessados em empreender não possui na família ou no ciclo de amigos pessoal com capital suficiente para poder apostar, há um gargalo no ecossistema para a evolução dessas ideias.

Em Ecosistemas mais evoluídos, há a presença de atores governamentais e privados que dão esse suporte inicial e, algumas vezes, até mesmo uma comunidade de investidores anjo, cuja atividade está voltada para o suporte a essa fase de Startup.

### ***Há pouca cultura do capital local de investir em Startups.***

Como não há cultura de Startup bem desenvolvida, os detentores de capital local não estão inseridos no ecossistema e com isso desconhecem as oportunidades que podem passar por esse ambiente.

Por exemplo, empresários que acumularam capital em suas áreas de atuação podem vir a atuar como investidores na área tecnológica, para que elas contribuam por meio de ganhos de eficiência nas suas áreas originais de atuação.

### ***Há espaço para se desenvolver políticas de incentivo a investimento em Startups.***

A pouca atenção das políticas públicas e da legislação para o mercado de investimento de risco não favorece que essa área seja bem explorada.

Enquanto que outras áreas da economia há um conjunto de incentivos já estabelecido, ainda não há regras voltadas para o incentivo de investimento em startups. Ou seja, quase sempre vale mais a pena investir em outras áreas, pois o risco é menor.

Para mitigar essa tendência, por exemplo, em ambientes mais desenvolvidos, é comum que haja mecanismos de incentivo para o investimento conjunto entre o setor público e privado.

### ***Conhecimento raso sobre o mercado de investimentos pelos empreendedores motivado pelo pouco contato com investidores.***

O fato de empreendedores terem uma visão superficial do mercado de investimentos pode indicar que não há uma proximidade deles com investidores. Ou seja, não haver um diálogo aberto, profundo e frequente entre startups e investidores pode ser uma das causas para que esse conhecimento não esteja mais aprofundado na mente dos empreendedores.

Vale ressaltar que esse diálogo é essencial para o amadurecimento dos negócios e, consequentemente, do Ecosistema.

## **7.5 Ambiente Regulatório**

### ***Há uma necessidade de mudanças legislativas para o desenvolvimento pleno do Ecosistema.***

É grande a influência do ambiente regulatório no desenvolvimento do Ecosistema, uma vez que a atuação dos principais agentes de fomento se baseia fortemente nessas regras, assim como a própria operação de muitas das empresas.

É preciso portanto um esforço para que haja uma melhoria radical desse ambiente, o que poderá ser muito impulsionado pelo Marco Legal da CT&I.

***Fomentar agentes intermediários é estratégico para o relacionamento entre Startups e o Governo.***

Como os processos dos atores públicos são lentos e burocráticos e Startups precisam de dinamicidade, para que não haja uma desconexão entre esses atores, faz sentido que os agentes públicos trabalhem no fomento das Startups por intermédio de parcerias com a iniciativa privada, como no caso do programa Startup Brasil ou Pitch.Gov SP.

Esses intermediários, portanto, ficam responsáveis por lidar com os atores do setor público e sua burocracia exigida, enquanto que servem às várias Startups, que não teriam foco e recursos para isso.

## 8. PROPOSIÇÕES

Com base nas informações levantadas por este Estudo, decidiu-se propor algumas ações de melhoria ao Ecosistema Baiano de Startups. Porém, de uma forma geral, a grande proposição é "envolver o Ecosistema nas decisões de ações para o mesmo". Envolvendo e apoiando os atores do EBS nas decisões de ações de fomento ao mesmo é o caminho mais fácil para fomentar o empreendedorismo no estado da Bahia.

Como proposições específicas, considerou-se a metodologia da UP Global e seus cinco pilares de desenvolvimento de um Ecosistema de Startups.

### 8.1 Talento

- Apoiar os movimentos já atuantes (Empresas Juniores, Liga Universitária etc.) de Sensibilização e Educação inicial Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior, principalmente nos estágios mais iniciais das Startups, ajudando a criar o desejo de empreender, fomentar o comportamento empreendedor e outras ações necessárias nesse estágio.
- A fim de resolver o problema de formação de sociedades complementares, recomenda-se investir ainda mais em eventos como o Startup Weekend e similares, que promovem o encontro de pessoas de *backgrounds* e habilidade diferentes, em prol de algo prático (criar uma Startup em poucos dias). Mas, para isso funcionar, é necessário garantir ações que divulguem essas iniciativas, gerando público para elas.
- Oferecer, a baixo custo, capacitação empreendedora aprofundada para todos os níveis da Startup (ideação, pré-operacional e operacional), dando uma atenção especial na fase da Ideação, visto que poucos empreendedores têm conhecimento técnico para validar soluções e outras ações de estágio inicial, por exemplo. É importante entender o momento de cada Startup, para oferecer capacitação relevante a elas.
- Universidades devem aproveitar seu caráter plural para atuar melhor na conexão entre pessoas de diferentes *backgrounds* e habilidades, de modo a facilitar a formação de times fundadores mais diversos. Criar espaços como o iHaLab-i é um bom exemplo do que pode ser feito em outras IES.
- Conectar empreendedores e universidades a grandes empresas, para que se encontrem ou gerem talentos com grande conhecimento de mercado em suas áreas de atuação. Educação na prática, vivenciado a realidade e problemas de empresas maiores, deve ser bem impactante na formação dos empreendedores baianos.
- Como há uma demanda por conhecimento mais profundo, recomenda-se fazer um programa mais estruturado e contínuo de capacitação empreendedora, analisando previamente quais conteúdos são mais críticos, por quem e como poderia ser feita essa capacitação. Tudo isso alinhado entre os diversos atores, para um mínimo de sobreposição. Recomenda-se também que essa capacitação (que pode ser o Programa Startup Bahia) seja realizada por atores relevantes de outros Ecosistemas mais desenvolvidos, para gerar *networking* qualificado para os atores do EBS, facilitando a atuação de suas Startups em outras regiões mais desenvolvidas comercialmente.
- Promover missões, nacionais e internacionais, para participação de Startups baianas em eventos relevantes da área, bem como para viverem a experiência de negociar e operar seus negócios em outros estados e países, caso tenham perfil para tal. Essa ação, além de dar novos horizontes culturais ao empreendedor, também o capacita a trabalhar no mesmo nível de profissionais desses Ecosistemas visitados.

## 8.2 Densidade

- Apoiar espaços de coworking de grandes dimensões que permita massa crítica de atores é importante para o desenvolvimento do EBS, por possibilitar o encontro mais frequente e espontâneo entre os diversos tipos de atores. Esse espaço deve levar em conta as diversas peculiaridades e necessidades de cada tipo de ator. Deve, ao mesmo tempo, ser acessível para empreendedores iniciantes que ainda não possuem recursos quanto para empresas já consolidadas. Essa acessibilidade deve ser vista tanto no sentido financeiro, com baixo custo para quem ainda está começando, no sentido logístico, estando conectada com linhas de transporte, ou ainda no sentido seletivo, não tendo processos seletivos que restrinjam algum perfil interessante para o ecossistema. Uma boa opção a ser estudada com mais profundidade é sobre aprimorar os processos do Parque Tecnológico para que ele atenda a essa demanda do ecossistema de forma plena ou apoiar Coworkings locais, como a Rede+, por exemplo.
- Facilitar a conexão entre empresas e potenciais empreendedores, por meio de processos analíticos, para que haja um conhecimento mais profundo dos mercados. Vale ressaltar que esses potenciais empreendedores também podem vir de dentro das próprias empresas. O Sebrae Bahia poderia financiar um programa de consultoria dentro das empresas, trabalhando com estudantes ou profissionais recém formados, em busca de identificar os principais problemas dos setores de atuação. Utilizar empresas juniores para isso seria uma estratégia interessante.
- Aproximar a indústria e empresas consolidadas com o ambiente é uma oportunidade também interessante, porque elas ainda não foram sensibilizadas e há uma necessidade de qualificar as ideias por parte dos empreendedores. É bom para os dois lados.
- Segmentar claramente o potenciais da região e conectar com potenciais empreendedores, para que os mesmos possam definir quais segmentos são mais adequados às suas soluções e, dessa forma, gerar maior interação entre esses atores.
- Identificar os Atores reconhecidos como líderes do EBS, para auxiliar no que for possível para que esses Atores continuem liderando e fomentando o Ecosistema.
- Promover encontros entre Atores do Ecosistema, com foco em discutir propostas de melhoria e solução para problemas reais do EBS. Pode, inclusive, ser formada uma Rede de Empreendedorismo com representantes de todos os atores do Ecosistema. O foco é a conexão e todos têm que ter voz.

## 8.3 Cultura

- Apoiar os movimentos já atuantes (Empresas Juniores, Liga Universitária etc.) para promover a Cultura Empreendedora nas IES.
- Incentivar a cultura empreendedora principalmente por meio de ações no meio universitário, em parceria com as instituições. É preciso que as ações não sejam só de discurso, mas de linhas de incentivo que já coloquem os estudantes para praticar o empreendedorismo. Por exemplo, haver uma bolsa de iniciação empreendedora, semelhante ao que acontece com iniciação científica, mas com foco maior no desenvolvimento de produtos para o mercado.
- Aproveitar a capilaridade e energia das organizações estudantis (Empresas Juniores e Liga Universitária) para motivar e capacitar estudantes quanto ao empreendedorismo. Dar um apoio a essas iniciativas de modo mais perene, previsível e estruturado, por exemplo, através de linhas de parceria anuais, dando maior estabilidade a elas, permitindo que tenham maior foco nas suas atividades.
- Haver uma ação de engajamento de outros setores da economia mais tradicionais no Ecosistema, motivada principalmente pelos ganhos de eficiência que as Startups e suas tecnologias podem trazer aos mercados tradicionais. Um exemplo disso pode ser a realização de uma agenda de eventos que



promovam a conexão entre setores da economia, academia e pessoas interessadas em empreender, unidas pelo propósito de identificação de demandas e geração de novos negócios.

- Promover um maior engajamento da mídia no Ecosistema, a fim de valorizar o papel do empreendedor na sociedade. Com isso, haverá maior facilidade para agregar novos atores ao EBS, criando um ciclo positivo.
- Promover a cultura de colaboração por meio de um sistema de diálogo contante e horizontal entre peças chave (Líderes) representativas do Ecosistema, a fim de que as ações a serem executadas levem sempre em conta uma visão holística dos problemas. Portanto, todo o processo de elaboração dos planos estratégicos dos Atores de desenvolvimento do Ecosistema deve ser inclusivo e colaborativo, devido à natureza de dinamicidade e complexidade dos problemas.
- Promover a vivência dos atores do EBS em outros Ecosistemas mais evoluídos do Brasil e de outros países também. Essa ação deverá mudar positivamente o *mindset* dos empreendedores participantes que, muito provavelmente, irão trazer para a Bahia uma forma diferente de trabalhar e evoluir suas Startups. Recomenda-se que esses empreendedores sejam motivados a falar sobre suas experiências, para atrair novos atores ao EBS.

### 8.4 Capital

- Visto que há poucas instituições de investimento de risco locais, recomenda-se conectar empresas do Ecosistema já aptas a receber capital a investidores e aceleradores externos também, para que o quanto antes se formem casos de sucesso que alimentem um ciclo positivo do EBS.
- Como os empreendedores estão em fases muito iniciais e não têm acesso a capital, é preciso haver outras formas de incentivo ou outros tipos de investidores especializados nesse tipo de público, que os ajudem a alcançar um estágio maior de maturidade, de acordo com as necessidades. Por exemplo, deve-se investir por meio de um formato de capacitação e mentoria voltadas para o desenvolvimento das ideias para o mercado. Sendo o caso de não haver uma quantidade de ideias suficientemente boas para serem evoluídas, recomenda-se investir no binômio equipe + mercado, sendo a ideia uma consequência. Caso não haja equipes de qualidade, recomenda-se que se apoie financeiramente a formação de novos empreendedores por meio de bolsas de capacitação a serem revertidas em caso de sucesso.
- No caso de startups pré-operacionais e operacionais, é preciso haver ambientes que propiciem um diálogo mais próximo entre investidores e empreendedores, de modo que os últimos tenham mais ciência das necessidades dos primeiros e vice-versa, entendendo como o outro raciocina. Criar uma agenda de eventos em que esses atores estejam conversando, num formato que promova um alto nível de abertura e troca de informação entre eles pode ser uma boa solução.
- Atrair novos atores para grupos de investimento anjo, visto que boa parte dos negócios do Ecosistema são bem iniciais e que não há uma quantidade razoável de investidores atendendo a esse público. Ou seja, faz sentido que se comece a desenvolver uma cultura de investidores anjo. Por mais que as empresas não estejam prontas a receber capital, a presença desse tipo de investidor deve dar às empresas um referencial positivo para o desenvolvimento dos seus negócios. Por exemplo, empresários de áreas tradicionais como a construção ou agronegócio podem vir a atuar como anjos, mostrando com clareza aos empreendedores quais as demandas tecnológicas dos seus mercados de origem.
- Tendo como premissa que o desenvolvimento tecnológico é essencial para a economia do estado, é preciso aproximar o diálogo entre os principais atores do Ecosistema e os gestores de políticas públicas para que surjam leis de incentivo ao investimento de risco em tecnologia. O poder público, ao definir e executar uma política de estado de incentivo à inovação, facilita e muito o desenvolvimento do ecossistema. Vale ressaltar que os governos podem ter sua imagem beneficiada



ao agir nesse sentido, visto que é cada vez maior a participação da tecnologia na vida cotidiana da população, inclusive das mais pobres.

- Recomenda-se também que, antes de lançar Editais de fomento, as Instituições conversem com os Atores do Ecosistema previamente ao lançamento das chamadas, para dirimir qualquer dúvida e ouvir Feedbacks de melhoria do Edital.
- Recomenda-se também trabalhar para que ações Governamentais já existentes (como a Lei da Informática, por exemplo) sejam aplicadas ao Ecosistema de Startups.

### 8.5 Ambiente Regulatório

- Recomenda-se haver uma agenda de conversa entre o setor público e o Ecosistema, gerando um ciclo de *feedback* contínuo, com o objetivo de se definir prioridades de melhoria no ambiente regulatório e nos processos executados pelos agentes públicos de fomento.
- Criar programas de fomento que utilizem parcerias com organizações de apoio da iniciativa privada, a fim de ter intermediários nos processos de apoio às startups, visto que elas não conseguem lidar com a burocracia necessária ao setor público (como o Startup Brasil faz: ele lida com as peculiaridades do Poder Público, bem como lida com as peculiaridades das Startups).
- Também se considera preciso fazer um esforço no sentido de trabalhar o conjunto de leis, visto que elas são muitas vezes o gargalo do problema. Vale lembrar que o futuro próximo é promissor nesse sentido, com grandes oportunidades de melhoria no ecossistema, devido a importantes mudanças na legislação que estão em tramitação no congresso, através do Marco Legal da CT&I. A partir desse marco legal, será preciso trabalhar também em nível dos estados, municípios e instituições para a reformatação das regras.

## 9. ANEXOS

### 9.1 Roteiro Quali

#### Entrevista com startups

Introdução e quebra-gelo	
Oi, [nome] como vai? Como expliquei um pouco no e-mail, o objetivo dessa entrevista é entender a fundo a realidade do ecossistema de Startups da Bahia. Isso, juntamente com outras etapas de diagnóstico, como oficinas, pesquisa em bases de dados, irão gerar uma análise e um relatório, com proposições de ações em prol do desenvolvimento desse ecossistema.	
Me apresentando melhor, eu sou [nome], já trabalhei com [falar um pouco da experiência profissional] etc...	
Me fala um pouco sobre você. Como entrou nesse mundo de empreendedorismo, startups, inovação?	
Eu tenho um certo roteiro pra me basear, mas pode ficar a vontade em fazer perguntas ou falar do que eu não perguntei. A ideia é que seja uma conversa e que possa ser espontânea mesmo, pois assim os <i>insights</i> são até mais relevantes. Vamos lá então...	
Validação do perfil da Startup (se necessário, confirmar dados previamente pesquisados)	
Tipo	
Organização	
Nome do entrevistado	
Função dentro da organização	
Ano de fundação da startup	
Idade	
Perguntas diretas sobre a Startup (identificar/confirmar o estágio atual da startup)	
Em que fase está o produto principal? Qual o modelo de negócios?	
Seu produto possui tecnologia própria? Patente registrada? Tem P&D na empresa?	
Já captou algum tipo de investimento?	
Já tem clientes? Como define sua estratégia de monetização? Tem acesso fácil a seus clientes?	
Perguntas abertas (buscar por <i>insights</i> espontâneos)	
O que te motivou a empreender esse negócio? Por que escolheu essa área?	
Como foi o começo do seu negócio? O que mais te ajudou nesse começo? E o que foi mais difícil?	
E como tem sido a sua experiência empreendedora no momento?	
Quais os principais desafios que tem enfrentado? Que tipo de suporte de outras organizações mais o ajudaria no seu momento atual?	
Relacionamento com outros atores (identificar o estado atual do ecossistema)	
Pergunta geral	
O que acha do ecossistema de startups na Bahia hoje em dia? Como que está e o que	

poderia ser melhor?	
Com coworkings/incubadoras/aceleradoras	
Participa de um coworking ou incubadora? Qual? Por que sim/não?	
Já teve contato com algum tipo de educação empreendedora? Na faculdade teve alguma coisa?	
Já participou de algum programa de aceleração? O que achou?	
Com instituições de ensino superior/empresas consolidadas	
Tem algum tipo de relacionamento com Universidade ou faculdades, ou empresas para o suporte ao desenvolvimento/integração de tecnologia?	
Como faz para atrair talentos? Tem alguma dificuldade de RH?	
Tem prática de buscar estagiários ou profissionais em universidades? Tem algum relacionamento estabelecido com universidades para isso?	
Com anjos, grupos de anjos ou outros investidores	
Já captou algum tipo de investimento? Qual? Qual foi a maior dificuldade?	
Já participou de algum evento de apresentação para investidores? No que deu?	
Já pensou em usar <i>crowdsourcing</i> ou outras formas alternativas de captação? Porque sim/não?	
Com Entidades de apoio, agentes fomentadores e movimentos locais	
Já captou financiamento público via editais? É viável para seu negócio? Tem relação com alguma entidade de apoio a isso?	
Há algum tipo de incentivo fiscal ou de legislação especial ao seu negócio? O que gostaria que houvesse?	
Já teve algum tipo de relacionamento com SEBRAE ou outras agências de fomento? O que achou?	
Validação de soluções (escrever aqui propostas de soluções para o ecossistema e pegar os feedbacks)	
Qual frente de melhoria do ecossistema de startups da Bahia você considera como prioritário?	
Ter mais motivação/capacitação? Ex.: ter um programa subsidiado pelo governo ou universidades para reunir e educar futuros empreendedores já nas faculdades	
Ter mais fontes de financiamento? Ex.: programa governamental de investimento conjunto com iniciativa privada	
Ter mais infraestrutura? Ex.: coworking focado na sua área de atuação?	
Ter mais incentivos fiscais? Ex.: ter regulação específica com incentivo fiscal a startups	
Ter mais acesso a tecnologia? Ex.: estruturação de programas de parceria com universidades	
Conclusão (Agradecer e informar sobre próximos passos (oficinas, relatório) e se colocar à disposição.)	

## Entrevista com atores

Introdução e quebra-gelo	
Oi, [nome] como vai? Como expliquei um pouco no e-mail, o objetivo dessa entrevista é entender a fundo a realidade do ecossistema de Startups da Bahia. Isso, juntamente com outras etapas de diagnóstico, como oficinas, pesquisa em bases de dados, irão gerar uma análise e um relatório, com proposições de ações em prol do desenvolvimento desse ecossistema.	
Me apresentando melhor, eu sou [nome], já trabalhei com [falar um pouco da experiência profissional], etc...	
Me fala um pouco sobre você. Como entrou nesse mundo de empreendedorismo, startups, inovação?	
Eu tenho um certo roteiro pra me basear, mas pode ficar a vontade em fazer perguntas ou falar do que eu não perguntei. A ideia é que seja uma conversa e que possa ser espontânea mesmo, pois assim os insights são até mais relevantes. Vamos lá então...	
Validação do perfil da Startup (se necessário, confirmar dados previamente pesquisados)	
Tipo	
Organização	
Nome do entrevistado	
Função dentro da organização	
Tempo de atuação no ecossistema	
Idade	
Perguntas abertas (buscar por insights espontâneos)	
Como é a atuação de sua organização junto às startups? Qual o serviço?	
Como avalia o ecossistema de startups baiano atualmente?	
Qual a maior dificuldade/desafio que a sua organização tem enfrentado atualmente?	
Qual o principal ingrediente para o ecossistema baiano prosperar mais ainda? Existe um gargalo?	
Perguntas diretas sobre a atuação do ator no ecossistema	
Apenas para Coworkings/incubadoras/aceleradoras	
Que tipo de apoio/subsídio/parcerias o governo ou agências de fomento oferecem a espaços de coworking para startups?	
Quão fácil é fazer parcerias com o governo na promoção de eventos de educação empreendedora, por exemplo? E com investidores: eles têm interesse nisso ou já têm seus canais próprios?	
Costumam receber eventos de startups? A adesão dos empreendedores é boa? E a adesão de profissionais (dev., design, etc.)?	
Trabalham com algum foco em algum tipo (mercado) específico de startup? Seria interessante haver uma área foco, trabalhando juntamente com departamentos de universidades, por exemplo?	
Apenas para Instituições de ensino superior ou empresas consolidadas	
Na sua instituição, há algum tipo de programa de apoio a startups, como alguma incubadora ligada à universidade, ou com agências do governo, movimentos locais, por exemplo? Tem dado resultados?	
Há algum tipo de programa com empresas/investidores/universidades para desenvolvimento de tecnologia? Como funciona? Seria interessante que houvesse?	

Quais as maiores dificuldades em ter esse tipo de parceria?	
Sua instituição possui P&D? Quais os principais entraves/dificuldades quanto a propriedade intelectual e transferência de tecnologia para startups que nascem na universidade/empresa? Como o governo poderia ajudar nisso?	
Promovem de alguma forma a carreira empreendedora aos alunos/funcionários? Por exemplo, há algum canal formal de estágios em startups?	
Apenas para Anjos, grupos de anjos, ou outros investidores	
Você tem algum tipo de parceria com coworkings ou incubadoras? E diretamente com o ensino superior? Como se dá esse relacionamento?	
Como avalia a legislação brasileira, baiana, quanto ao mercado de investimento de risco, em relação a outros locais? Há algum entrave? Como o governo ou agências de fomento poderia atuar?	
É possível uma articulação com governo local para uma melhores incentivos e regulação para o mercado de startups? Há algo nesse sentido?	
Há eventos consolidados no ecossistema, como eventos de apresentação de startups ou de relacionamento com governo? Você costuma participar? Qual a real demanda disso atualmente?	
Apenas para Entidades de apoio, agentes fomentadores e movimentos locais	
Você tem algum tipo de relacionamento com aceleradoras, coworkings? E com investidores? E como isso se dá com instituições de ensino superior?	
Que tipos de eventos tem sido realizados para o fomento das startups? Como tem sido a adesão do público, empreendedores, profissionais, investidores? Os eventos têm gerado frutos?	
Há algum tipo de mídia especializada local? Como é a adesão da mídia à causa empreendedora? Há público interessado?	
Há casos de sucesso de startups na Bahia? Quais são? Qual a adesão dos fundadores enquanto evangelistas da causa empreendedora?	
Há alguma ação sistemática do governo com ambiente empreendedor com o intuito de melhorar a legislação, ou de desenvolver políticas de incentivo a startups? Quais os principais desafios ou entraves nesse sentido?	
Validação de soluções (escrever aqui propostas de soluções para o ecossistema e pegar os feedbacks)	
Qual frente de melhoria do ecossistema de startups da Bahia você considera como prioritário?	
Ter mais capacitação? Ex.: ter um programa subsidiado pelo governo ou universidades para reunir e educar futuros empreendedores nas faculdades	
Ter mais fontes de financiamento? Ex.: programa governamental de investimento conjunto com iniciativa privada	
Ter mais infraestrutura? Ex.: coworking focado na sua área de atuação?	
Ter mais incentivos fiscais? Ex.: ter regulação específica com incentivo fiscal a startups	
Ter mais acesso a tecnologia? Ex.: estruturação de programas de parceria com universidades	
Conclusão (Agradecer e informar sobre próximos passos (oficinas, relatório) e se colocar à disposição.)	

## Entrevista com especialistas

Introdução e quebra-gelo	
Oi, [nome] como vai? Como expliquei um pouco no e-mail, o objetivo dessa entrevista é entender a fundo a realidade do ecossistema de Startups da Bahia. Isso, juntamente com outras etapas de diagnóstico, como oficinas, pesquisa em bases de dados, irão gerar uma análise e um relatório, com proposições de ações em prol do desenvolvimento desse ecossistema.	
Me apresentando melhor, eu sou [nome], já trabalhei com [falar um pouco da experiência profissional], etc...	
Me fala um pouco sobre você. Como entrou nesse mundo de empreendedorismo, startups, inovação?	
Eu tenho um certo roteiro pra me basear, mas pode ficar a vontade em fazer perguntas ou falar do que eu não perguntei. A ideia é que seja uma conversa e que possa ser espontânea mesmo, pois assim os insights são até mais relevantes. Vamos lá então...	
SOBRE SUA EXPERIÊNCIA PRÓPRIA	
De onde nasceu sua atuação empreendedora, isto é, no seu caso, o que foi fundamental para que adquirisse motivação e capacidade para atuar nessa área?	
Qual o maior desafio que sua organização tem enfrentado no ambiente da Bahia e como outros atores (Sebrae, Governo, Agências, Academia) poderiam contribuir para facilitar a resolução desse problema?	
SOBRE O ECOSSISTEMA	
Uma possível estratégia para o desenvolvimento do ecossistema seria investir os esforços no surgimento de mais empreendedores, mais ideias, de modo que daí surjam alguns casos de alto potencial de sucesso. Um alternativa a isso seria apostar em apoiar intensamente os empreendedores que já estão operando, para que esses virem casos de sucesso mais rapidamente. Qual dessas seria melhor estratégia e por que? Ou é necessário que ambas as frentes andem em conjunto?	
Se considerarmos que ecossistema baiano está ainda em seu começo e que, como estratégia, deveríamos focar no começo do processo, que tipo de ações concretas seriam chave para o fomento de mais ideias? Por exemplo, a criação de um espaço físico que gere densidade (a exemplo do CUBO) seria uma boa, ou ainda é cedo para isso?	
Como você avalia a capacidade atual dos talentos em Salvador, tanto do ponto de vista técnico quanto de capacidade empreendedora? Isto é, para que surjam casos sucesso baianos, atualmente seria preciso formar esses talentos (ou importar), ou já há uma demanda reprimida de talentos que, por motivos de ambiente, não estão operando em startups?	
A legislação brasileira e baiana é mesmo um fator crítico para o sucessos das Startups Baianas, ou seja, seria prioridade a revisão da legislação, a fim de facilitar o caminho das startups? O que geralmente impede que isso seja feito?	
Fomentar as startups e o ecossistema na Bahia por meio de mecanismos de incentivos fiscais é algo que traria resultado num curto e médio prazo? Se sim, o qual o principal impedimento pra que isso seja feito e o que pode-se fazer quanto a isso?	
Qual o principal ingrediente para o ecossistema baiano prosperar mais ainda? Existe um gargalo?	
Conclusão (Agradecer e informar sobre próximos passos (oficinas, relatório) e se colocar à disposição.)	





*Serviço de Apoio às Micro e  
Pequenas Empresas Bahia*