

O IMPACTO DO PROGRAMA DE PRÉ-ACELERAÇÃO DO BASE27 NO DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* EM ESTÁGIO INICIAL

THE IMPACT OF THE BASE27 PRE-ACCELERATION PROGRAM ON THE DEVELOPMENT OF EARLY STAGE STARTUPS

Monyque de Oliveira Neves¹

Flávio Lúcio Santos de Carvalho²

RESUMO: Este estudo investiga o impacto no desenvolvimento de *startups* espírito-santenses em estágio inicial, através do programa de pré-aceleração Ignição do Base27, em parceria com a Ventiur e através do fomento via edital Habitats da Fapes, Sebrae e MCI.

Em um cenário de rápido crescimento de empresas de base tecnológica, os programas de pré-aceleração desempenham um papel fundamental ao fornecer suporte estratégico e recursos para empreendedores com projetos em fase de iniciação.

O Base27 é um hub de inovação localizado no Espírito Santo que oferece um ambiente propício para a colaboração, *networking* e desenvolvimento de ideias. Sua existência é fundamental para fortalecer o ecossistema de negócios do Estado, facilitando o surgimento e crescimento de novos empreendimentos inovadores.

Os resultados do programa de pré-aceleração revelam que as principais áreas de impacto incluem mentorias especializadas, acesso a redes de contatos, capacitação em gestão e validação de modelos de negócio. Foi observado que iniciativas de pré-aceleração, como a do Base27, fortalecem o ecossistema empreendedor, facilitando o surgimento e crescimento de novos empreendimentos inovadores. Este estudo contribui para a compreensão dos mecanismos de apoio às startups em estágio inicial, oferecendo *insights* valiosos para futuras pesquisas e políticas de fomento ao empreendedorismo tecnológico.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Estruturação de Negócio; Mentoria Empresarial

ABSTRACT: *This study investigates the impact of the Base27 pre-acceleration program, an innovation hub in Espírito Santo, on the development of early-stage startups. In a rapidly growing tech startup landscape, pre-acceleration programs play a crucial role in providing strategic support and resources to budding entrepreneurs.*

¹ Unisales. Vitória/ES, Brasil. monyque.neves@souunisales.br

² Unisales. Vitória/ES, Brasil. fcarvalho@salesiano.br

Base27 is an innovation hub located in Espírito Santo. It offers a conducive environment for collaboration, networking and idea development. Its existence is fundamental to strengthening the entrepreneurial ecosystem in Espírito Santo, facilitating the emergence and growth of new innovative ventures.

The results of the pre-acceleration program reveal that the main areas of impact include specialized mentoring, access to contact networks, management training and validation of business models. It is observed that pre-acceleration initiatives, such as Base27, are fundamental to strengthening the entrepreneurial ecosystem, facilitating the emergence and growth of new innovative ventures. This study contributes to the understanding of the support mechanisms for early-stage startups and offers valuable insights for future research and policies to promote technological entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship; Business Structuring; Business Mentoring

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de inovação, entendido como o processo de introdução de novos produtos, processos, métodos e mercados, segundo Joseph Schumpeter, conhecido como pai da inovação e precursor do tema como força propulsora do desenvolvimento econômico, tem se consolidado como um fator crítico para o crescimento econômico e social. Nesse contexto, o ecossistema de startups surge como um catalisador importante, oferecendo soluções inovadoras e escaláveis que respondem às demandas do mercado de forma ágil e eficiente. No Brasil, as startups têm se destacado pela capacidade de criar valor e atrair investimentos, fomentando iniciativas que apoiam o desenvolvimento desses novos negócios em diferentes regiões do país.

No estado do Espírito Santo, o cenário não é diferente e diversos atores do ecossistema como SEBRAE, FAPES (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo) e MCI (Mobilização Capixaba pela Inovação) têm se mobilizado para que o Estado avance no contexto de inovação. Neste contexto, a criação do Base27 veio como uma resposta estratégica para impulsionar a inovação local, atuando como um hub de inovação comprometido com o fortalecimento do ecossistema de negócios capixaba. O Base27 foi fundado em 2020, com o propósito de impulsionar o ecossistema de inovação capixaba, impactando positivamente os negócios e a economia da região. Os projetos e ações do Base27 são fundamentadas em quatro pilares principais: Conexão, Conhecimento, Imagem e Espaço. Cada um desses pilares desempenha um papel específico na promoção da inovação por parte do hub, sendo:

- Conexão, a habilidade de unir pessoas e organizações - sejam elas empresas, startups, instituições de ensino e outros agentes de inovação do ecossistema - em torno de ideias e oportunidades, que podem ocorrer, por exemplo em formato de eventos de *networking*, missões empresariais, *benchmarkings* e rodadas de negócios;
- Conhecimento, a promoção de formações e capacitações dos colaboradores, empreendedores e estudantes da comunidade do hub, através de *workshops*, *hackathons*, trilhas e comitês temáticos;
- Imagem, a valorização e visibilidade do hub e das suas empresas parceiras, seja em feiras de inovação, congressos, premiações ou em parceria com redes de imprensa;
- E espaço, a disposição de um ambiente físico, com auditórios, salas de reunião e coworking disruptivos, que fomentam a criatividade e a interação dos usuários do hub.

O Base27 também possui uma estrutura de governança organizada em 4 diretorias:

- Educação, responsável pelo relacionamento com as instituições de ensino, conexão de estudantes com mercado de trabalho, capacitações e programas sociais;
- Marketing, responsável tanto pela promoção e visibilidade das ações do hub, quanto pela atração de novos clientes;
- Administração/Finanças, encarregada de cuidar de processos internos, admissões, contratos de clientes e gestão do espaço físico;
- Inovação, destinada ao planejamento e execução dos projetos de inovação, tanto com empresas mantenedoras quanto com startups parceiras, que vão desde a promoção de eventos e trilhas de conhecimento e inovação, até curadorias especializadas de parceiros estratégicos para as empresas associadas. Dentro do Base27, essa diretoria também é responsável pelo programa Ignição, garantindo que o suporte oferecido às startups seja estruturado e que os objetivos do programa sejam atingidos, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras com potencial para transformar o mercado.

É neste cenário que surge o programa de pré-aceleração Ignição promovido pelo Base27 via fomento do Edital Habitats - Realizado pela FAPES, MCI e SEBRAE - focando especialmente nos pilares de Conexão e Conhecimento. O Ignição oferece uma metodologia estruturada para startups em estágio inicial, permitindo que elas se conectem com mentores, especialistas e investidores, além de participar de treinamentos e mentorias voltados para o fortalecimento da proposta de valor das startups e seus modelos de negócios. Desenvolvido em parceria com a Ventiur, empresa especializada na estruturação de startups e captação de investimentos *smart money* (investimento financeiro acompanhado de uma assessoria especializada para gestão inteligente do recurso), o Ignição proporciona aos empreendedores apoio estratégico, impulsionando seu crescimento e preparando-os para as próximas etapas de desenvolvimento de forma sustentável.

A proposta de valor do Ignição reside na sua capacidade de concentrar esforços na definição de uma proposta de valor clara e na estruturação de modelos de negócios robustos para startups. A proposta de valor, através da ótica de Osterwalder e Pigneur (2010), representa a essência do que uma empresa oferece ao mercado, destacando-se pela forma única e relevante como atende às necessidades dos clientes. Por outro lado, o modelo de negócios direciona a lógica pela qual uma empresa cria, entrega e captura valor, sendo fundamental para sustentar sua operação e crescimento (TEECE, 2010).

A literatura acadêmica tem evidenciado que a definição clara da proposta de valor e um modelo de negócios bem estruturado são cruciais para o sucesso inicial e sustentado das startups (BLANK, 2010; RIES, 2011). Programas de pré-aceleração, como o Ignição, surgem como intervenções estratégicas que proporcionam suporte

especializado, acesso a mentores experientes e recursos necessários para acelerar o desenvolvimento das startups, aumentando suas chances de sobrevivência e crescimento no mercado (COLOMBO et al., 2015).

O objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto do programa de pré-aceleração Ignição no desenvolvimento da proposta de valor e na estruturação de modelos de negócios das startups participantes. Para isto, o estudo visa avaliar como o programa Ignição contribui para a definição de uma proposta de valor clara por parte das startups participantes e investigar de que forma o programa Ignição apoia na estruturação de modelos de negócios sólidos e sustentáveis para as startups envolvidas. Buscando não apenas ampliar o entendimento teórico sobre o desenvolvimento inicial de startups, mas também oferecer insights práticos que possam aprimorar programas de apoio a empreendedores e gestores de ecossistemas de inovação, a pesquisa se justifica pela crescente importância das startups como impulsionadoras de inovação e crescimento econômico, bem como pela necessidade de entender melhor os mecanismos que sustentam seu desenvolvimento no contexto brasileiro.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PROPOSTA DE VALOR EM *STARTUPS*

A proposta de valor é um dos elementos mais importantes para startups, pois define os benefícios distintivos que os produtos ou serviços trazem para seus clientes, influenciando o alinhamento estratégico e a atração de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor deve se concentrar na resolução de problemas específicos ou na criação de novas oportunidades para o cliente, sendo esse diferencial a base para que a startup se destaque em um mercado competitivo. Esse conceito é ainda mais crítico no contexto de startups, que operam sob incerteza e precisam de soluções que ressoem rapidamente com seus públicos.

Além disso, uma proposta de valor bem definida é um fator-chave para atrair investimento e escalar operações, fornecendo uma direção clara para o desenvolvimento de produtos e estratégias de mercado (RIES, 2011). Estudos recentes mostram que startups com uma proposta de valor clara têm maiores chances de sucesso, pois essa clareza facilita a adaptação de seus produtos e serviços às necessidades do cliente, aprimorando a retenção e o engajamento dos consumidores (Ghezzi et al., 2015).

A metodologia do Golden Circle, proposta por Sinek (2009), complementa o desenvolvimento da proposta de valor ao sugerir que organizações inspiradoras e bem-sucedidas estruturam sua comunicação e estratégia em três níveis: "Por quê?" (o propósito central), "Como?" (os processos ou diferenciais) e "O quê?" (os produtos ou serviços). De acordo com Sinek (2009), começar pelo "Por quê?" permite às startups criar conexões emocionais com seu público, destacando valores

e propósitos que vão além das características técnicas dos produtos. Essa abordagem auxilia na diferenciação e na construção de relacionamentos profundos e duradouros com clientes e investidores, fortalecendo o posicionamento estratégico da empresa.

Essa centralidade da proposta de valor evidencia-se nos métodos ágeis de desenvolvimento de produtos, como o Lean Startup, que coloca a criação e validação da proposta de valor no cerne de suas práticas (RIES, 2011).

2.2 MODELO DE NEGÓCIOS EM *STARTUPS*

O modelo de negócios descreve como a startup cria, entrega e captura valor no mercado, sendo um componente fundamental para sua sustentabilidade e crescimento (TEECE, 2010). Em um ambiente empreendedor, o modelo de negócios deve ser flexível e adaptável, permitindo que as startups testem e refinem suas estratégias de geração de receita, canais de distribuição e relacionamento com o cliente (Blank, 2010; Teece, 2010). O modelo de negócios ajuda a delinear a lógica financeira e operacional da empresa, algo essencial para startups que operam com recursos escassos.

Segundo Blank (2010), o processo de Customer Development permite que startups identifiquem e validem hipóteses sobre seus modelos de negócios de maneira contínua, ajustando-se ao feedback do mercado. Em adição, Maurya (2012) sugere o uso de frameworks como o Lean Canvas para startups, um modelo visual e simplificado que facilita a rápida validação de cada componente do modelo de negócios, permitindo que startups se ajustem conforme o aprendizado do cliente e as mudanças de mercado. Estudos sobre modelagem de negócios em startups indicam que as empresas com modelos bem definidos e adaptáveis conseguem enfrentar melhor os desafios do mercado, especialmente nas fases iniciais, marcadas pela volatilidade (ZOTT; AMIT, 2010).

2.3 PROGRAMAS DE PRÉ-ACELERAÇÃO

Os programas de pré-aceleração fornecem uma infraestrutura vital para o desenvolvimento de startups em estágios iniciais, oferecendo suporte especializado, mentorias, capacitações e acesso a redes de apoio (COLOMBO et al., 2015). Esses programas focam na criação de uma base sólida para que as startups validem suas ideias e aperfeiçoem suas propostas de valor e modelos de negócios, atuando como catalisadores para o crescimento e amadurecimento no mercado competitivo (SHEPHERD et al., 2019).

Além disso, esses programas preenchem lacunas críticas, fornecendo apoio para a redução dos riscos financeiros e de mercado, fatores essenciais para startups com recursos limitados (Pauwels et al., 2016). De acordo com Shepherd et al. (2019), os programas de pré-aceleração ajudam os empreendedores a desenvolver habilidades-chave e a aprimorar o networking, elementos fundamentais para a

obtenção de financiamento e a construção de parcerias estratégicas. Em estudos recentes, foi constatado que startups que participam de programas de pré-aceleração têm uma taxa de sobrevivência maior, uma vez que esses programas proporcionam orientação, ambiente de experimentação e uma rede que apoia o crescimento sustentável (CLARYSSE; WRIGHT, 2018).

2. 3. 1 Programas de Pré-aceleração no Brasil e no Exterior

Os programas de pré-aceleração têm ganhado relevância ao redor do mundo como iniciativas estruturantes para o desenvolvimento de startups em fases iniciais. No Brasil, programas como Startup Brasil, Inovativa e SEED (Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development) atuam como exemplos significativos, ao passo que no cenário internacional, aceleradoras como Y Combinator e Techstars oferecem programas amplamente reconhecidos que fortalecem o ecossistema empreendedor em vários países (Cohen et al., 2019). Esses programas compartilham características semelhantes no que tange ao suporte oferecido, como mentorias, acesso a redes de investidores e treinamentos em áreas cruciais de desenvolvimento de negócios.

Estudos sobre o impacto desses programas indicam que startups participantes apresentam taxas de sucesso e crescimento mais elevadas, devido ao suporte de recursos estratégicos e conhecimento técnico especializado. De acordo com Cohen, Fehder e Hochberg (2019), aceleradoras e pré-aceleradoras não apenas ajudam na criação de modelos de negócios viáveis, mas também desempenham um papel fundamental na construção da resiliência dos empreendedores, permitindo que superem os desafios iniciais da fase de lançamento. Esses elementos reforçam a importância do programa Ignição do Base27, inserindo-o em um contexto mais amplo de iniciativas que têm contribuído para a sustentabilidade de startups.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota um desenho quantitativo, descritivo e transversal para investigar o impacto do programa de pré-aceleração Ignição no desenvolvimento da proposta de valor e na estruturação do modelo de negócios de startups participantes. O caráter transversal será um importante aliado para acompanhar a evolução das startups desde o estágio inicial até etapas mais avançadas de desenvolvimento durante o ciclo da pré-aceleração, ocorrido no período de 6 meses, entre Maio e Outubro de 2023.

3. 1 PARTICIPANTES E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Este estudo tange os empreendedores das startups participantes do ciclo de pré-aceleração do Ignição no ano de 2023. A participação de cada empresa no projeto ocorreu por meio de seleção, formulada através de uma tese específica que propunha alcançar negócios pertinentes com o objetivo do programa e estabelecia os seguintes requisitos:

- Ideias inovadoras que solucionasse um problema real e relevante do mercado;
- Negócios em fase de ideação ou validação (preferência pré-operação);
- Não precisa ter CNPJ para iniciar (será obrigatório constituir um CNPJ ao final do programa);
- Pode ter apenas um sócio;
- Residente no Espírito Santo ou, após a pré-aceleração, abrir CNPJ no Estado;
- Possuir atuação em alguma das quatro verticais de preferência, sendo elas soluções para Engenharia e Construção civil; soluções para indústria em geral; soluções de base tecnológica, com preferência para *deeptechs* (*startups* que desenvolvem novas tecnologias baseadas em dados científicos), *SaaS* (*software* como serviço), negócios de base tecnológica; solução de impacto ESG, ou seja, que atue nas áreas de Ambiental, Social e Governança;

Após o período de inscrição dos empreendimentos interessados na pré-aceleração (50 no total), foi iniciado o processo de seleção dos mesmos, com base nos critérios abaixo:

- Equipe com perfis complementares: formação e experiências anteriores dos sócios; Além disso, encorajamos a inscrição de times diversos.
- Soluções inovadoras para problemas reais;
- Preferência por startups em pré-operação;
- Mercados de atuação dentro da tese, grandes e que não estejam saturados, que permita um grande crescimento por parte da startup e que esteja dentro das verticais do programa

Ao final deste processo, 30 negócios foram contemplados com a participação no programa de pré-aceleração.

3. 2 MATERIAIS, INSTRUMENTOS E MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores das startups participantes, observação participante durante as mentorias e bootcamps, e análise de documentos fornecidos pelas startups ao longo do programa. Além disso, serão utilizados registros das mentorias e bootcamps, bem como feedbacks dos mentores e facilitadores do programa.

3. 3 PROCEDIMENTO EXPERIMENTAL

- Mentorias e Bootcamps Quinzenais: As startups participam de mentorias e bootcamps quinzenais conforme o cronograma estabelecido pelo programa Ignição, que pode ser observado na Tabela 1. As mentorias são dedicadas a diferentes aspectos do desenvolvimento empresarial, incluindo proposta de valor, modelo de negócios, MVP, métricas-chave, feedback de clientes e treinamento de pitch.

Tabela 1 - Cronograma da Pré-aceleração Ignição

Mês	Evento	Data início	Data fim
Maio	Lançamento do Ignição Base - Ventiur	30/05/2023	30/05/2023
Maio	Período de inscrições	30/05/2023	3/7/2023
Junho	Workshop de Pitch para divulgação do Ignição	22/06/2023	22/6/2023
Julho	Seleção das startups	03/07/2023	10/7/2023
Julho	Divulgação das startups selecionadas	11/07/2023	11/7/2023
Julho	Atendimentos da pré-aceleração	17/07/2023	13/10/2023
Julho	Mentoria 1 - Apresentação e Diagnóstico Inicial	17/07/2023	21/07/2023
Julho	Bootcamp 1 - Boas-vindas ao Ignição e MVP	26/07/2023	26/07/2023
Agosto	Mentoria 2 - Proposta de Valor	31/07/2023	04/08/2023
Agosto	Bootcamp 2 - Validação	09/08/2023	09/08/2023
Agosto	Mentoria 3 - Modelo de Negócio	14/08/2023	18/08/2023
Agosto	Bootcamp 3 - Métricas e indicadores	23/08/2023	23/08/2023
Setembro	Mentoria 4 - MVP (Design Thinking)	28/08/2023	01/09/2023
Setembro	Bootcamp 4 - Jurídico para startups	06/09/2023	06/09/2023
Setembro	Mentoria 5 - Métricas-Chave e Feedback de Clientes	11/09/2023	15/09/2023
Setembro	Bootcamp 5 - Liderança e contratações ideais	20/09/2023	20/09/2023
Outubro	Mentoria 6 - Treinamento de Pitch	25/09/2023	29/09/2023
Outubro	Margem para remarcações	02/10/2023	18/10/2023
Outubro	Bootcamp 6 - Pitch Day	20/10/2023	20/10/2023

Fonte: Adaptado de Programa de Pré-Aceleração Ignição (2023)

3. 3. 1 Mentorias individuais

As mentorias são um processo importante do programa, pois através delas é possível um acompanhamento personalizado para a demanda de cada um dos negócios pré-acelerados. Esta etapa da metodologia ocorre individualmente com cada uma das startups do programa e os mentores designados são enviados com base na área que o negócio precisa desenvolver. Os mentores são trocados assim que a necessidade da startup muda e são responsáveis pelo acompanhamento da evolução de cada negócio mentorado.

Ao longo do programa, as mentorias abordaram as seguintes áreas de desenvolvimento:

- Mentoria 1 - Apresentação e Diagnóstico Inicial: introdução sobre o programa e realização do diagnóstico de maturidade de negócio da startup;
- Mentoria 2 - Proposta de Valor: aplicação da metodologia *Golden Circle* para

alinhamento de propósito do negócio e avaliação de regularidade da startup (CNPJ e outros licenciamentos);

- Mentoria 3 - Modelo de Negócio: criação do Lean Canvas (versão reduzida do *Business Model Canvas*, adaptada para startups) do negócio e análise de modelo de monetização da startup;
- Mentoria 4 - MVP (Design Thinking): análise de produto, revisão de prioridade de áreas para desenvolvimento de protótipo e aplicação de MVP (Mínimo Produto Viável)
- Mentoria 5 - Métricas-Chave e Feedback de Clientes: revisão e atualização de métricas e indicadores da startup e estratégia de melhoria do produto com baseado em dados de feedbacks dos clientes;
- Mentoria 6 - Treinamento de Pitch: análise da qualidade da apresentação do empreendedor em relação ao seu produto e constituição da *One Page* (apresentação do negócio em uma única página) da startup.

3. 3. 2 *Bootcamps* coletivos

A palavra *bootcamp*, traduzida do inglês, significa “campo de treinamento” em referência aos campos de treinamento do exército estadunidense. Atualmente, o termo é muito utilizado no cenário da Educação, principalmente se tratando de treinamento intensivos de curto prazo, focados em empreendedorismo, desenvolvimento de negócios e áreas correlatas.

No Ignição, este termo foi utilizado para nomear uma importante etapa do programa, no qual as startups, de maneira coletiva, participam de encontros de aprendizagem condensada e acelerada, absorvendo conteúdo e colocando em prática logo em seguida. Ao longo do Ignição, foram realizados 6 *bootcamps*, com os respectivos temas:

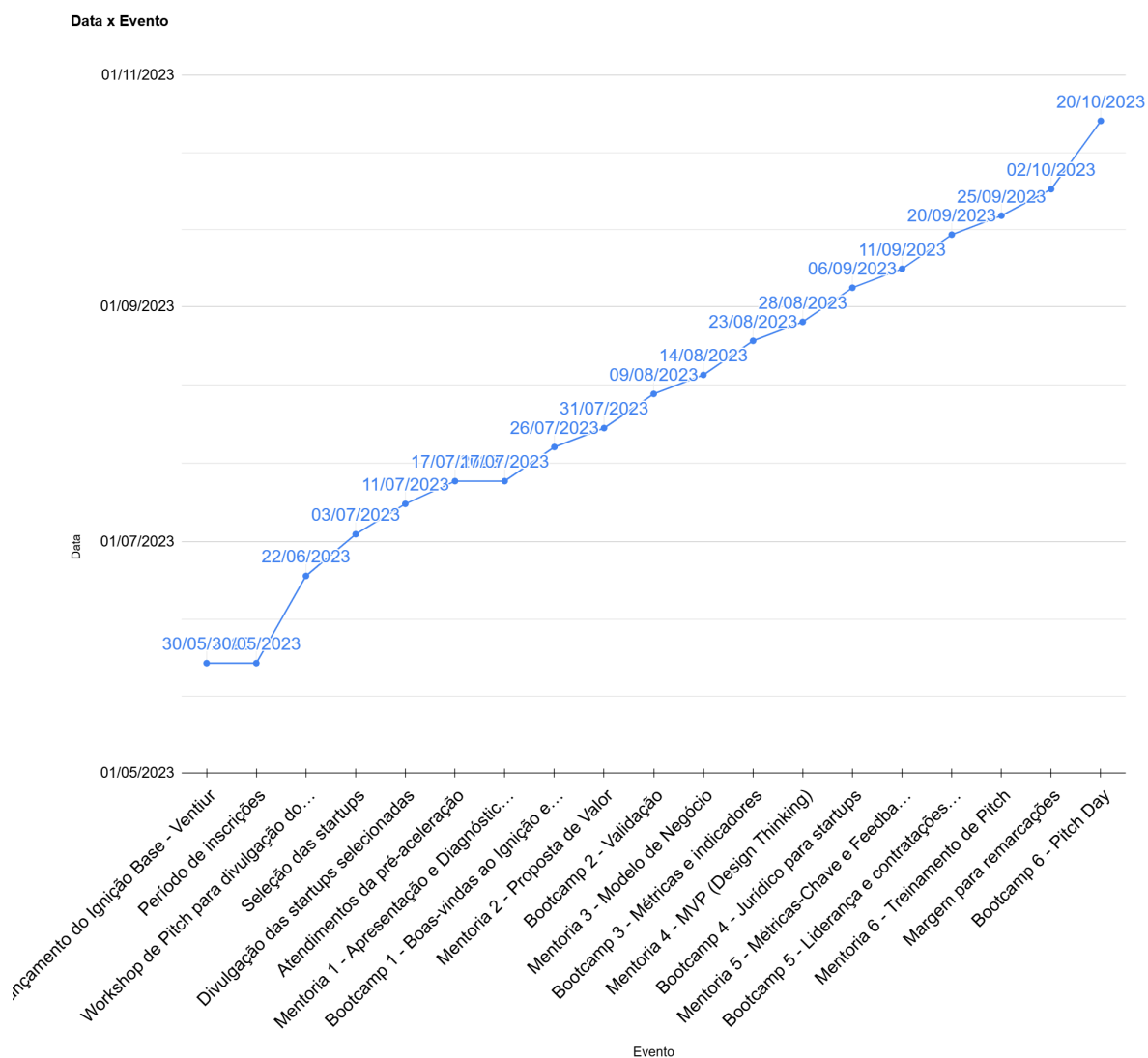
- *Bootcamp* 1 - MVP: desenvolvimento do mínimo produto viável das startups, modelo que permite ofertar ao mercado uma versão aplicável da solução, utilizando o mínimo de recursos possíveis;
- *Bootcamp* 2 - Validação: entendimento das melhores práticas de validação do produto, identificando o público-alvo e coletando *feedbacks* para melhoria do produto;
- *Bootcamp* 3 - Métricas e Indicadores: mensuração estratégica do progresso do negócio, avaliação de desempenho e tomada de decisão baseada em dados;
- *Bootcamp* 4 - Jurídico para Startups: compreensão do cenário jurídico para startups e desafios legais no início do negócio;
- *Bootcamp* 5 - Liderança e Contratações Ideais: formação de liderança sólida,

formação de equipes e cultura organizacional em startups;

- **Bootcamp 6 - Pitch Day:** apresentação final dos resultados obtidos durante o ciclo de pré-aceleração do Ignição.

Neste tópico, também é válido ressaltar a importância da constância nas ações durante o programa. No gráfico 1, observamos, de maneira temporal, o intervalo entre ações do programa, sem grandes intervalos, comprovando o acompanhamento constante dos empreendedores por parte do Base27 e da Ventiur, o que contribuiu com o engajamento das startups do início ao fim do programa.

Gráfico 1 - Linha do Tempo da Pré-aceleração Ignição



Fonte: Autoria Própria (2024)

- Assincronicidade e Suporte: Entre as mentorias e bootcamps presenciais, os mentores fornecem materiais adicionais e suporte assíncrono aos participantes, incluindo leituras recomendadas, exercícios práticos e feedback individualizado.

3. 4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Esta pesquisa seguirá os princípios éticos da pesquisa acadêmica, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas. Todos os participantes serão informados sobre os objetivos da pesquisa e seu consentimento será obtido antes da coleta de dados.

A metodologia proposta visa proporcionar uma compreensão profunda e abrangente sobre como o programa de pré-aceleração Ignição influencia o desenvolvimento inicial de startups, especificamente no que diz respeito à definição da proposta de valor e ao modelo de negócios. A combinação de métodos quantitativos e transversalidade permitirá capturar nuances e transformações no período observado, oferecendo *insights* significativos para a teoria e prática no campo do empreendedorismo e inovação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados após aplicação da metodologia de acompanhamento, através das mentorias individuais e treinamentos em diversas áreas de negócio é notório e de grande contribuição para o crescimento dos negócios de base tecnológica.

Para analisar o desenvolvimento das *startups* na pré-aceleração, as mesmas são submetidas, quando iniciam e finalizam o programa, ao diagnóstico de análise do negócio. A avaliação consiste em um formulário, de múltipla escolha, preenchido pelo empreendedor e que analisa o desempenho da *startup* através dos seguintes questionamentos:

- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o seu otimismo com relação à sua solução?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a clareza da proposta de valor da sua startup?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o seu modelo de negócios atual?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o seu conhecimento do mercado-alvo?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o desenvolvimento do seu produto?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o nível de gestão por indicadores da sua startup?

- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o nível de conexões da sua startup?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o seu nível de compliance jurídico?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a capacidade do time para entregar os resultados esperados?
- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o pitch da sua startup?

Ao final da pré-aceleração, é realizado um comparativo entre as respostas geradas através do formulário e a partir daí são analisadas as transformações nas startups participantes, destacando tanto os sucessos quanto os desafios encontrados durante o programa.

4.1 IMPACTO NA DEFINIÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR

Durante o programa Ignição, observou-se um significativo avanço na definição de propostas de valor claras por parte das startups. Antes do início do programa, apenas 10% das empresas consideravam suas propostas de valor bem definidas e hoje, 64% possuem essa clareza, como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Clareza das startups em relação à proposta de valor



Fonte: Adaptado de Programa de Pré-Aceleração Ignição (2023)

Esse aumento após a participação do Ignição pode ser atribuído à metodologia estruturada do programa, que enfatiza a revisão e o refinamento das propostas de valor com base no feedback de mentores e especialistas. A interação com mentores

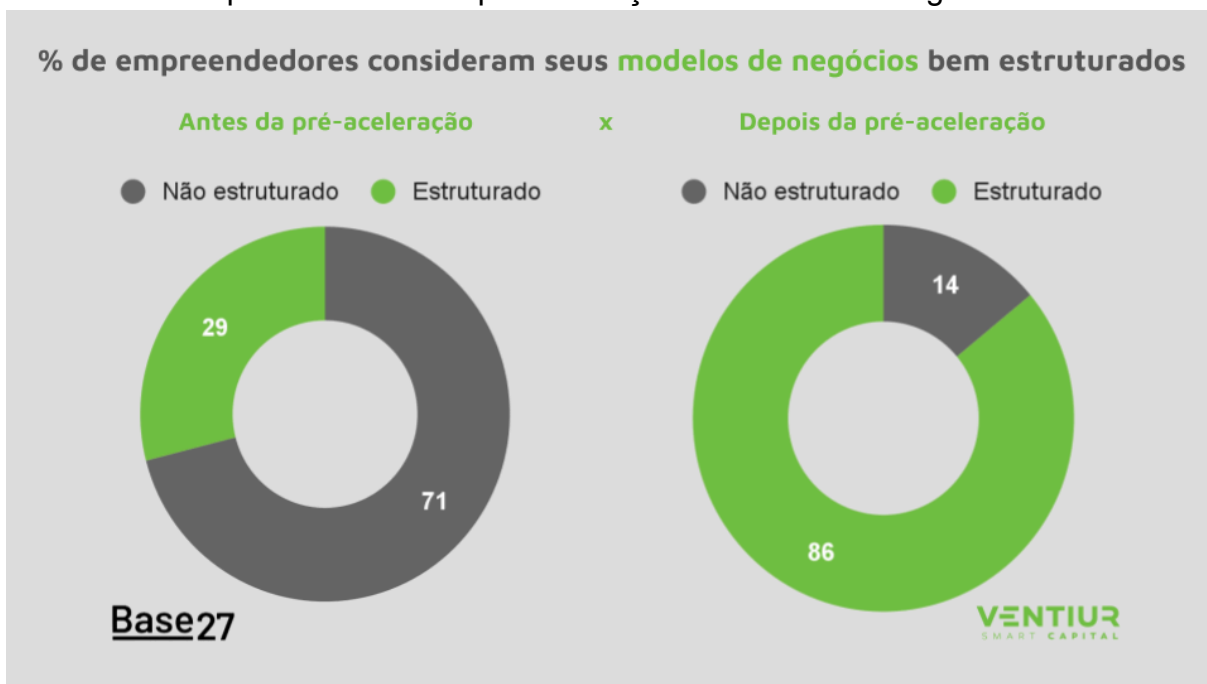
experientes e a troca de experiências com outros empreendedores também desempenharam um papel crucial, proporcionando insights valiosos e orientação direta.

No entanto, alguns desafios foram identificados, como a resistência inicial de algumas startups em revisar suas propostas de valor estabelecidas, o que exigiu um processo de convencimento e demonstração da importância da clareza na comunicação de valor aos potenciais clientes e investidores.

4. 2 IMPACTO NA ESTRUTURAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS

A estruturação de modelos de negócios foi outra área em que o programa Ignição teve um impacto notável. Antes do programa, apenas 29% das startups tinham modelos de negócios considerados sólidos e sustentáveis. Após participarem do Ignição, esse número saltou para 86% (Gráfico 2). Essa melhoria substancial reflete a ênfase do programa na análise crítica dos modelos de negócios, na identificação de fontes de receita escaláveis e na gestão eficiente de custos.

Gráfico 3 - Perspectiva das startups em relação ao modelo de negócio



Fonte: Adaptado de Programa de Pré-Aceleração Ignição (2023)

O sucesso nesse aspecto pode ser atribuído à metodologia prática do programa, que incentiva as startups a testarem e iterarem seus modelos de negócios com base em feedbacks e validações de mercado. A integração de métricas de desempenho e indicadores-chave de sucesso também desempenhou um papel fundamental, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões informadas.

Apesar dos avanços, alguns participantes enfrentaram desafios na adaptação inicial às metodologias ágeis de desenvolvimento de modelos de negócios, demandando um suporte adicional para superar resistências internas e externas.

4. 3 OUTROS IMPACTOS OBSERVADOS

4.3.1 Utilização de Métricas e Indicadores

A adoção de métricas e indicadores como parte do processo decisório nas startups aumentou de forma significativa após o programa Ignição. Houve uma redução notável de 70% para 14% nas empresas que não possuíam gestão por métricas e indicadores. Esse movimento reflete uma mudança cultural em direção a uma gestão mais orientada por dados, crucial para aprimorar a eficiência operacional e a capacidade de resposta ao mercado.

4.3.2 Capacidade de Entrega do Time

A percepção sobre a capacidade de entrega das equipes das startups também melhorou significativamente, com um aumento de 60% na confiança das empresas em suas equipes para atingir as metas estabelecidas. Esse ganho pode ser atribuído ao desenvolvimento de habilidades de liderança e trabalho em equipe durante o programa, além do fortalecimento da cultura organizacional voltada para o alcance de resultados concretos.

4.3.3 Qualidade dos *Pitches*

Antes do Ignição, menos da metade das startups consideravam seus *pitches* como eficazes. Após participarem do programa, 70% das startups avaliaram seus pitches como bons ou quase perfeitos. Esse avanço indica uma evolução na capacidade de comunicação e persuasão dos empreendedores, facilitando a interação com investidores e potenciais clientes.

4. 4 STARTUPS APTAS PARA PARTICIPAR DO CICLO DE ACELERAÇÃO

Além do ciclo de pré-aceleração, o programa Ignição também vem contemplando, desde Fevereiro 2024, um ciclo de aceleração de startups, focado em startups maduras, com negócios em fase de operação e faturamento, avaliadas com base nos requisitos a seguir:

- Ideias inovadoras que resolva um problema real e relevante do mercado;
- Negócios em fase de aceleração (ou seja, preferencialmente com clientes pagantes e buscando crescimento);
- Estar com CNPJ ativo no Espírito Santo (ES) até o início do programa;
- Possuir preferencialmente ao menos dois sócios; (não excludente);
- Soluções para Engenharia e Construção civil;

- Soluções para indústria em geral;
- Soluções para logística;
- Soluções de base tecnológica, com preferência para deeptechs, SaaS e negócios de base tecnológica;
- Soluções de impacto ESG, ou seja, que atuem nas áreas de Ambiental, Social e Governança;

Ao todo, 17 startups de todo o ecossistema capixaba foram selecionadas para participar do processo de aceleração do Ignição que, apesar de ter iniciado as atividades pouco mais de 3 meses após o fim da pré-aceleração, teve quase 30% das vagas ocupadas por startups do ciclo inicial, mostrando a capacidade que o programa possui impulsionar o desenvolvimento dos empreendedores e seus negócios.

Como a nomenclatura já induz, aceleração é uma fase posterior à pré-aceleração e no contexto do Ignição não foi diferente. Se no primeiro ciclo foram abordados temas mais iniciais como concepção de CNPJ, criação de MVP e validação, o segundo ciclo já aborda temas mais avançados e segue a seguinte metodologia:

- *Bootcamp 1*: Processo de ideação e criatividade para negócios;
- *Bootcamp 2*: Jornada: Onde deve estar o foco do empreendedor em cada estágio da startup;
- *Bootcamp 3*: Tudo que você precisa saber sobre Vesting;
- *Bootcamp 4*: Como estruturar um marketing eficiente;
- *Bootcamp 5*: Comunicação é a alma do negócio: aprenda a se comunicar com clareza;
- *Bootcamp 6*: Economia comportamental: como ela pode ajudar na sua vida e nos negócios;
- *Bootcamp 7*: Finanças e métricas essenciais para startups;
- *Bootcamp 8*: Governança de acordo com o porte da startup;
- *Bootcamp 9*: Sua startup aos olhos do investidor;
- *Bootcamp 10*: Acesso a investidores;
- *Bootcamp 11*: Treinamento de pitch;
- *Bootcamp 12*: Demoday da Aceleração Ignição.
- Mentorias: Serão realizadas 24 mentorias ao longo da aceleração, permitindo

o acompanhamento individual da evolução de cada startup.

O intervalo do ciclo de aceleração também é maior e possui duração de um ano, se estendendo até Março de 2025, como é mostrado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Cronograma da Aceleração Ignição

Cronograma Aceleração Ignição 2024	Responsável	Data início	Data fim	Status
Kickoff - Evento de lançamento	Renan Gomes	22/02/24	22/02/24	concluído
Mentoria 1	Renan Gomes	04/03/24	08/03/24	concluído
Bootcamp 1 - Processo de ideação e criatividade	Carol Alves	20/03/24	20/03/24	concluído
Mentoria 2	Renan Gomes	25/03/24	29/03/24	concluído
Mentoria 3	Renan Gomes	08/04/24	12/04/24	concluído
Bootcamp 2 - Jornada: Onde deve estar o foco do	George	17/04/24	17/04/24	concluído
Mentoria 4	Renan Gomes	22/04/24	26/04/24	concluído
Mentoria 5	Renan Gomes	06/05/24	10/05/24	concluído
Bootcamp 3 - Tudo que você precisa saber sobre	Diogo Longhi	15/05/24	15/05/24	concluído
Mentoria 6	Renan Gomes	20/05/24	24/05/24	concluído
Mentoria 7	Renan Gomes	03/06/24	07/06/24	concluído
Bootcamp 4 - Como estruturar um marketing eficaz	Mateus (Avendaz)	12/06/24	12/06/24	concluído
Mentoria 8	Renan Gomes	17/06/24	21/06/24	concluído
Mentoria 9	Renan Gomes	01/07/24	05/07/24	concluído
Bootcamp 5 - Comunicação eficaz para startups	Thiago Merib	17/07/24	17/07/24	concluído
Mentoria 10	Renan Gomes	22/07/24	26/07/24	concluído
Mentoria 11	Renan Gomes	05/08/24	09/08/24	concluído
Bootcamp 6 - Economia comportamental: como e	Rafa Kunrath	14/08/24	14/08/24	concluído
Mentoria 12	Renan Gomes	19/08/24	23/08/24	concluído
Mentoria 13	Renan Gomes	02/09/24	06/09/24	concluído
Bootcamp 7 - Finanças e métricas essenciais para	Diego	11/09/24	11/09/24	concluído
Mentoria 14	Renan Gomes	16/09/24	20/09/24	concluído
Mentoria 15	Renan Gomes	30/09/24	04/10/24	concluído
Bootcamp 8 - Governança de acordo com o porte	Willian	16/10/24	16/10/24	concluído
Mentoria 16	Renan Gomes	21/10/24	25/10/24	concluído
Mentoria 17	Renan Gomes	04/11/24	08/11/24	não iniciado
Bootcamp 9 - Sua startup aos olhos do investidor	Rodrigo Pimenta	13/11/24	13/11/24	não iniciado
Mentoria 18	Renan Gomes	18/11/24	22/11/24	não iniciado
Mentoria 19	Renan Gomes	02/12/24	06/12/24	não iniciado
Bootcamp 10 - Acesso a investidores	Leonardo Mezzomo	11/12/24	11/12/24	não iniciado
Mentoria 20	Renan Gomes	16/12/24	20/12/24	não iniciado
Recesso de final de ano	Renan Gomes	21/12/24	05/01/25	não iniciado
Mentoria 21	Renan Gomes	06/01/25	10/01/25	não iniciado
Bootcamp 11 - Treinamento de pitch	Gabrielly Balsarin	15/01/25	15/01/25	não iniciado
Mentoria 22	Renan Gomes	20/01/25	24/01/25	não iniciado
Mentoria 23	Renan Gomes	03/02/25	07/02/25	não iniciado
Mentoria 24	Renan Gomes	17/02/25	21/02/25	não iniciado
Bootcamp 12 - Demoday da Aceleração Ignição (p	Renan Gomes	27/02/25	27/02/25	não iniciado

Fonte: Adaptado de Programa de Pré-Aceleração Ignição (2024)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos neste estudo (como mostrado na Tabela 3) destacam o impacto significativo do programa de pré-aceleração Ignição no desenvolvimento inicial das startups, evidenciando avanços substanciais na definição de propostas de valor e na estruturação de modelos de negócios. A partir da análise dos dados coletados, é possível identificar os principais fatores que contribuíram para o sucesso das startups participantes, assim como as áreas que demandam maior atenção para futuras melhorias.

Tabela 3 - Resumo do Resultado das Startups no Programa ignição

Área de Impacto	Antes do Programa	Após o Programa	Observações
Propostas de Valor	10% bem definidas	64% bem definidas	Aumento significativo na clareza das propostas de valor, atribuído à interação com mentores e feedback estruturado. Desafios de resistência inicial foram enfrentados.
Modelos de Negócios	29% sólidos	86% sólidos	Melhora na estruturação dos modelos de negócios, com ênfase em fontes de receita escaláveis e gestão de custos. Algumas startups enfrentaram desafios na adaptação às metodologias ágeis.
Utilização de Métricas e Indicadores	70% sem métricas	14% sem métricas	Mudança cultural em direção à gestão orientada por dados, melhorando a eficiência operacional e a capacidade de resposta ao mercado.
Capacidade de Entrega do Time	-	60% de confiança	Aumento da confiança nas equipes, resultado do desenvolvimento de habilidades de liderança e fortalecimento da cultura organizacional.
Qualidade dos Pitches	<50% eficazes	70% bons ou quase perfeitos	Evolução na capacidade de comunicação dos empreendedores, facilitando interações com investidores e potenciais clientes.

Fonte: Autoria própria (2024)

A metodologia estruturada do programa Ignição proporcionou um ambiente propício para o aprimoramento das propostas de valor das startups. A interação recorrente com mentores especializados e a participação em *workshops* focados permitiram aos participantes não apenas refinar suas propostas de valor, mas também alinhá-las de forma mais eficaz com as necessidades do mercado. A capacidade de adaptação rápida e a interação constante foram elementos-chave que contribuíram para o sucesso nessa área.

Além disso, o foco na análise e revisão contínua dos modelos de negócios contribuiu significativamente para a melhoria da estrutura e da sustentabilidade das operações das startups. A capacidade de testar hipóteses de maneira ágil e ajustar estratégias com base em *feedbacks* de mercado fortaleceu o posicionamento competitivo das startups participantes.

Por outro lado, alguns desafios foram identificados ao longo do programa. A resistência inicial à mudança por parte de algumas startups destacou a importância de um processo de engajamento contínuo e de uma comunicação clara sobre os benefícios das metodologias propostas. A necessidade de recursos adicionais, especialmente em tecnologia e acesso a mercados, também pode ser considerado um ponto crítico que impactou o ritmo de crescimento de alguns negócios.

O gerenciamento por métricas e indicadores, apesar da melhoria significativa, ainda apresenta oportunidades para refinamento. A definição de métricas mais precisas e relevantes para cada fase de crescimento das startups pode aumentar ainda mais a eficiência operacional e o direcionamento estratégico.

De maneira geral, o programa alcançou seu objetivo de apoiar e impulsionar a estruturação das startups acompanhadas e contribuir com o avanço do Espírito Santo no cenário de inovação local. Os resultados obtidos permitem o enriquecimento do corpo teórico sobre o desenvolvimento de startups e oferecem orientações práticas para o aprimoramento de programas de apoio a empreendedores e gestores de ecossistemas de inovação. O entendimento dos fatores críticos de sucesso e das áreas de oportunidade pode orientar iniciativas futuras e maximizar o potencial de crescimento sustentável das startups no mercado.

6. REFERÊNCIAS

A GAZETA. **Startups do ES podem se inscrever em seleção de programas de aceleração.** A Gazeta, Vitória, 23 jun. 2023. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/startups-do-es-podem-se-inscrever-em-selecao-de-programas-de-aceleracao-0623>. Acesso em: 24 jun. 2024.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Sebrae/ES abre chamada pública com apoio financeiro de R\$ 2,7 milhões para Ambientes Promotores de Inovação.** Disponível em: <https://es.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/sebrae-es-abre-chamada-publica-com-apoio-financeiro-de-r-27-milhoes-para-ambientes-promotores-de-inovacao/>. Acesso em: 18/11/2024

BASE27. **Base27 lança programa de pré-aceleração e aceleração de startups.** Disponível em: <https://base27.com.br/base27-lanca-programa-de-pre-aceleracao-e-aceleracao-de-startups/>. Acesso em: 24 jun. 2024.

BLANK, S. ***The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win.*** K & S Ranch, 2010.

BLANK, S. ***The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.*** Pescadero: K&S Ranch Press, 2012.

COLOMBO, M. G. et al. ***The Impact of Training on the Performance of Start-ups in the Business Services Sector.*** *Journal of Management Studies*, v. 52, n. 3, p. 318-340, 2015.

FOLHA VITÓRIA. **Startups capixabas já podem se inscrever em programa do**

Base27. Folha Vitória, Vitória, 06 jun. 2023. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/trabalho/noticia/06/2023/startups-capixabas-ja-podem-se-inscrever-em-programa-do-base27>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GHEZZI, A.; CORTIMIGLIA, M. N.; FRANZÒ, S. **Lean Startup and Dynamic Capabilities for Software Startups: A Case Study Approach.** *International Journal of Innovation Management*, v. 19, n. 3, p. 1-23, 2015.

MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.** Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

O ANALISTA DE MODELOS DE NEGÓCIO. **O que é o Lean Canvas?** Disponível em:

https://analistamodelosdenegocios.com.br/lean-canvas/?srsId=AfmBOoqZeXdFkfg1H7mlucc74DHgg4dt_ykSZHJNhRzCGTNkNfcQIsIN Acesso em: 13/11/2024

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.** John Wiley & Sons, 2010.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. **Understanding a New Generation Incubation Model: The Accelerator.** *Technovation*, v. 50-51, p. 13-24, 2016.

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

SINEK, S. **Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.** New York: Portfolio, 2009.

SHEPHERD, D. A. et al. **A Systematic Review of the Literature on Accelerators: Implications for Future Research.** *Journal of Technology Transfer*, v. 44, n. 5, p. 1461-1498, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation.** *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

VENTIUR. **Ignição.** Disponível em: <https://ventiur.net/ignicao/>. Acesso em: 24 jun. 2024.

WHITEPAPERDOCS. **Projeto Ignição abre inscrições para pré-aceleração de 30 startups.** Disponível em:

<https://whitepaperdocs.com/2023/06/projeto-ignicao-abre-inscricoes-para-pre-acelera-cao-de-30-startups/>. Acesso em: 24 jun. 2024.

WIS. **O que é e como funciona um bootcamp?** Disponível em: <https://www.wis.digital/blog/o-que-e-e-como-funciona-um-bootcamp#:~:text=O%20termo%20Bootcamp%20ou%20%E2%80%9CCampo,acelerada%2C%20nas%20mais%20diversas%20%C3%A1reas>. Acesso em: 12/11/2024

ZOTT, C.; AMIT, R. ***Business Model Design: An Activity System Perspective***. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.