

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA - INC
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VINÍCIUS GABRIEL GARZON TAPUDIMA

MENTORIA PARA STARTUPS: Um estudo sobre a importância das incubadoras no
impulsionamento de negócios na Amazônia Legal.

BENJAMIN CONSTANT-AM

2025

VINÍCIUS GABRIEL GARZON TAPUDIMA

MENTORIA PARA STARTUPS: Um estudo sobre a importância das incubadoras no
impulsionamento de negócios na Amazônia Legal.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
de Bacharelado em Administração da Universidade
Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Mariosa

BENJAMIN CONSTANT-AM

2025

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

T175m Tapudima, Vinícius Gabriel Garzon
Mentoria para Startups: Um estudo sobre a importância das incubadoras no impulsionamento de negócios na Amazônia Legal. / Vinícius Gabriel Garzon Tapudima. - 2025.
47 f. : il., p&b. ; 31 cm.

Orientador(a): Pedro Henrique Mariosa.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal do Amazonas, Instituto de Natureza e Cultura de Benjamin Constant, Curso de Administração, Benjamin Constant, 2025.

1. startups. 2. mentoria empresarial. 3. incubadoras. 4. Amazônia Legal.
I. Mariosa, Pedro Henrique. II. Universidade Federal do Amazonas. Instituto de Natureza e Cultura de Benjamin Constant. Curso de Administração. III. Título

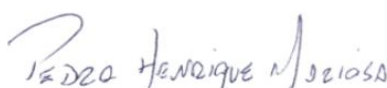
VINÍCIUS GABRIEL GARZON TAPUDIMA

MENTORIA PARA STARTUPS: Um estudo sobre a importância das incubadoras no
impulsioneamento de negócios na Amazônia Legal.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de bacharelado em Administração da
Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 12/12/2025.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Pedro Henrique Mariosa - ufam

Orientador



Prof. Me. Ciderjânio Farling Salvador da Costa - ufam

Avaliador



Prof. Esp. Lenison Guerreiro Moraes - ufam

Avaliador

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à minha família, pelo apoio e incentivo incondicionais, e a todos os que acreditaram em minha trajetória acadêmica. Dedico também aos empreendedores da Amazônia Legal, que transformam desafios em inovação e desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me concedido saúde, força e perseverança para superar os desafios ao longo de toda a minha trajetória acadêmica, o que permitiu que este Trabalho de Conclusão de Curso se concretizasse com dedicação e propósito. À minha família, expresso minha profunda gratidão pelo apoio incondicional, incentivo constante e compreensão nos momentos de cansaço e esforço, que foram base fundamental para que eu seguisse firme em busca dos meus objetivos, pois cada palavra de encorajamento e cada gesto de confiança foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Ao meu orientador, meu sincero agradecimento pela paciência, dedicação e valiosas contribuições ao longo deste processo, que o conduziram com responsabilidade, sensibilidade e compromisso científico, fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento deste trabalho. Aos professores do Instituto de Natureza e Cultura – INC/UFAM, agradeço pelos conhecimentos compartilhados ao longo do curso de Administração, indispensáveis à minha formação acadêmica, profissional e pessoal, que contribuíram significativamente para a construção deste estudo. Aos empreendedores que participaram da pesquisa, minha gratidão pela disponibilidade para responder ao questionário e compartilhar suas experiências, percepções e desafios, o que tornou possível a realização deste trabalho e enriqueceu significativamente os resultados aqui apresentados. Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, seja por meio de palavras de incentivo, apoio emocional ou colaboração acadêmica, e desejando que este estudo possa contribuir para o fortalecimento das startups e do ecossistema de inovação na Amazônia Legal, promovendo o desenvolvimento sustentável e oportunidades para nossa região.

“A inovação floresce quando o conhecimento é orientado e o potencial encontra suporte estruturado para se transformar em desenvolvimento.”

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa a importância da mentoria oferecida por incubadoras no desenvolvimento de startups na Amazônia Legal, considerando as especificidades territoriais, estruturais e socioeconômicas que caracterizam o ecossistema de inovação regional. Parte-se da compreensão de que, embora a região apresente elevado potencial empreendedor, as startups locais enfrentam desafios relacionados à infraestrutura, ao acesso a financiamento, à qualificação gerencial, à logística e à articulação institucional, o que torna a atuação das incubadoras e dos programas de mentoria ainda mais estratégica para a consolidação desses empreendimentos. A pesquisa adotou uma abordagem de método misto, combinando técnicas quantitativas descritivas e análise qualitativa de conteúdo, por meio da aplicação de um questionário estruturado junto a fundadores e gestores de startups atuantes na Amazônia Legal. Os dados coletados permitiram identificar os principais desafios enfrentados pelos empreendedores, bem como analisar as percepções sobre o impacto da mentoria no fortalecimento das competências empreendedoras, na melhoria da gestão e na sustentabilidade dos negócios. Os resultados indicaram que as startups que receberam suporte de incubadoras e participaram de processos de mentoria estruturada apresentaram maior clareza estratégica, melhor organização interna e maior capacidade de adaptação diante das adversidades regionais, especialmente no que se refere ao acesso ao crédito, à inovação e à profissionalização da gestão. Conclui-se que a mentoria integrada ao processo de incubação configura-se como instrumento essencial para o fortalecimento das startups na Amazônia Legal, contribuindo para o desenvolvimento econômico sustentável e para a consolidação do ecossistema regional de inovação.

Palavras-chave: startups; mentoria empresarial; incubadoras; Amazônia Legal.

ABSTRACT

This Final Course Project analyzes the importance of mentoring provided by incubators in the development of startups in the Legal Amazon, considering the territorial, structural, and socioeconomic specificities that characterize the regional innovation ecosystem. It is based on the understanding that, although the region presents high entrepreneurial potential, local startups face challenges related to infrastructure, access to financing, managerial qualification, logistics, and institutional articulation, which makes the role of incubators and mentoring programs even more strategic for the consolidation of these ventures. The research adopted a mixed-method approach, combining descriptive quantitative techniques and qualitative content analysis, through the application of a structured questionnaire to founders and managers of startups operating in the Legal Amazon. The collected data made it possible to identify the main challenges faced by entrepreneurs, as well as to analyze their perceptions regarding the impact of mentoring on strengthening entrepreneurial competencies, improving management practices, and enhancing business sustainability. The results indicated that startups which received support from incubators and participated in structured mentoring processes demonstrated greater strategic clarity, better internal organization, and higher adaptive capacity in the face of regional adversities, especially regarding access to credit, innovation, and professionalization of management. It is concluded that mentoring integrated into the incubation process constitutes an essential instrument for strengthening startups in the Legal Amazon, contributing to sustainable economic development and the consolidation of the regional innovation ecosystem.

Keywords: startups; business mentoring; incubators; Legal Amazon.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Delimitação territorial da Amazônia Legal no Brasil.....	26
Figura 2 - Fluxograma das Etapas da Pesquisa	29
Quadro 1 - Relação entre tempo de atuação e desafios enfrentados pelas startups.....	30
Quadro 2 - Participação em incubadoras × Avaliação da importância da mentoria.....	33
Quadro 3 - Sexo do respondente × Tipo de desafio enfrentado	34
Quadro 4 - Região amazônica × principais desafios e soluções citadas.....	36
Gráfico 1 - Relação entre setor de atuação das startups e total de desafios citados	32
Gráfico 2 - Principais soluções apontadas pelos empreendedores	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 STARTUPS: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS Na AMAZÔNIA LEGAL	13
2.2 O PAPEL DAS INCUBADORAS NO DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS	14
2.3 MENTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA AMAZÔNIA LEGAL	16
2.4 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO NA AMAZÔNIA LEGAL	18
2.5 IMPACTOS DA INCUBAÇÃO E DA MENTORIA NO DESEMPENHO DAS STARTUPS	20
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	22
3.1 NATUREZA E ABORDAGEM	22
3.2 JUSTIFICATIVA DA ABORDAGEM	23
3.3 LOCAL DA PESQUISA	25
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISES DE DADOS	27
3.5 ETAPAS DO DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	30
4.1 ANÁLISES DE CONEXÃO E CORRELAÇÃO ENTRE PERGUNTAS	30
4.1.1 Conexão entre Tempo de Atuação da Startup × Tipo de Desafio Enfrentado	30
4.1.2 Conexão entre Setor de Atuação × Desafios Mais Citados	32
4.1.3 Conexão entre Participação em Incubadoras × Desempenho Percebido	33
4.1.4 Conexão entre Sexo do Respondente × Desafios Percebidos	34
4.2 Relação entre Amazônia Oriental e Amazônia Ocidental × Desafios e Soluções	35
4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS ABERTAS	37
4.3.1 Análise de conteúdo da Questão 7: Soluções apontadas pelos empreendedores	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A – Pesquisa de opinião aplicada aos empreendedores de startups	44

1 INTRODUÇÃO

No ambiente atual, as startups vêm surgindo como protagonistas da transformação econômica e social em regiões frequentemente marginalizadas no cenário nacional, as quais vêm desempenhando um papel bastante estratégico na geração de novos empregos, no espalhamento da inovação tecnológica e na incentivação dos mercados locais. Segundo o relatório *Global Startup Ecosystem Report (Startup Genome, 2023)*, ecossistemas de inovação consolidados estão atuando como fatores de crescimento ao atrair investimentos em setores como a economia digital, as tecnologias limpas e a biotecnologia.

Na Amazônia Legal, esse movimento assume formas únicas: embora o ambiente empreendedor apresente um potencial mais elevado, ele está marcado por desafios estruturais, logísticos e de conectividade que exigem instrumentos de apoio adaptados à realidade da região. De acordo com dados do SEBRAE (2022), as startups brasileiras enfrentam uma das maiores barreiras para sobreviver aos primeiros anos de operação — cerca de 25% encerram suas atividades antes de completarem dois anos — e essa vulnerabilidade tende a se intensificar onde a infraestrutura é menos desenvolvida.

Nessa situação, as incubadoras de empresas assumem um papel ainda mais relevante. Elas não se limitam a oferecer espaço físico, mas também disponibilizam assessoria técnica, capacitação em gestão e acesso a redes de relacionamento e a investimentos. Conforme Kulkarni (2024), incubadoras relacionadas a universidades e a órgãos de fomento favorecem a integração entre empreendedores, ciência e mercado, a qual beneficia a chegada de negócios sustentáveis. Na Amazônia Legal, regiões como Manaus, Belém e outras passaram a figurar como polos emergentes ao estruturarem ecossistemas que conectam o empreendedorismo local à inovação global.

Outro meio essencial em todo esse processo é a mentoria empresarial. Ao aproximar empreendedores iniciantes de profissionais experientes, a mentoria vai além da passagem de conhecimento técnico e estratégico — ela fornece suporte emocional, promove a construção de redes de contato e facilita o acesso a investidores. Como destaca Emerald Publishing (2024), “os mentores funcionam como catalisadores de crescimento, conectando startups a investidores e construindo competências estratégicas fundamentais”. Em contextos de elevada incerteza, como os encontrados na Amazônia Legal, programas de mentoria estruturada surgem como fator decisivo na trajetória de amadurecimento do negócio.

Apesar do grande potencial, a diversidade regional ainda se impõe como um bloqueio. Diversas localidades dentro da Amazônia Legal enfrentam barreiras acentuadas em infraestrutura digital, logística fluvial ou rodoviária e o acesso reduzido ao capital de risco. A

fragilidade da articulação institucional e a baixa densidade de redes de apoio aumentam a vulnerabilidade de startups nessas regiões. Iniciativas como o programa Inova Amazônia têm buscado mitigar essas assimetrias ao inserir negócios com impacto socioambiental em cadeias de inovação mais amplas.

Nesse sentido, este estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a mentoria oferecida pelas incubadoras contribui para o desenvolvimento de startups na Amazônia Legal?** O objetivo geral do trabalho é analisar como o processo de incubação influencia o desenvolvimento sustentável de negócios inovadores na região. Como desdobramento, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os principais desafios enfrentados pelas startups na Amazônia Legal e como as incubadoras podem ajudar a superá-los; (2) Comparar a percepção de desempenho entre startups incubadas e não incubadas, considerando aspectos como clareza estratégica, organização interna, desafios enfrentados e relevância atribuída à mentoria; (3) mapear os tipos de mentoria oferecidos e avaliar sua contribuição para o fortalecimento das competências empreendedoras dos fundadores.

A fim de alcançar esses objetivos, este estudo utilizou como principal estratégia a pesquisa de opinião, por meio de questionário aplicado junto a fundadores, gestores e representantes de startups na Amazônia Legal, pois, segundo Gil (2021), esse tipo de investigação permite coletar informações diretamente de pessoas acerca de suas atitudes, crenças e preferências em relação a fenômenos ou problemas concretos. A combinação de dados quantitativos e qualitativos permite construir uma análise crítica e abrangente da contribuição das incubadoras e mentorias para a consolidação de startups na Amazônia Legal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 STARTUPS: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS NA AMAZÔNIA LEGAL

As organizações do tipo startup têm se consolidado como agentes de transformação tecnológica e social, visando inovar em modelos de negócio e escalar suas operações de forma acelerada. Em essência, segundo Eric Ries (2012), uma startup é uma empresa jovem que opera em condições de alta incerteza, com foco no crescimento rápido por meio de soluções repetíveis e escaláveis. No contexto da Amazônia Legal, composta por nove estados da Região Norte e parte dos estados do Centro-Oeste, esse fenômeno apresenta características distintas das observadas em polos mais maduros do país.

Uma característica central das startups é o elevado nível de risco nas suas fases iniciais — quando hipóteses de mercado, modelos de receita ou de aceitação do produto ainda não estão validados. Esse risco se combina com a exigência de decisões ágeis e de flexibilidade para pivotar — ou seja, reformular a direção do empreendimento conforme os feedbacks do mercado. Outro traço marcante desse tipo de organização é a escalabilidade: a capacidade de crescer sem que os custos aumentem proporcionalmente, o que permite multiplicar os resultados sem a expansão linear de insumos. No entanto, quando transportamos esse panorama para o território da Amazônia Legal, emergem desafios estruturais que impõem restrições adicionais à trajetória empreendedora.

Um dos gargalos mais relevantes refere-se ao acesso a financiamento e capital de risco, em especial fora dos grandes polos tecnológicos. De acordo com o levantamento do SEBRAE Startups Report Amazônia Legal 2025, a região saltou de 646 startups mapeadas em 2024 para 2.773 em 2025, sendo que 62,9% permanecem nas fases iniciais (ideação ou validação) e 66,3% ainda não apresentam faturamento. Essa lógica revela que o ecossistema está em formação e que a estrutura de suporte ainda é frágil quanto ao acesso a recursos financeiros, redes de investidores, incubadoras e aceleradoras.

A disparidade regional se manifesta também nas condições de infraestrutura: conectividade digital, logística de transporte, difusão de conhecimento técnico-científico e articulação institucional são limitadas em muitos municípios da Amazônia Legal. Esse cenário agrava a dificuldade de recrutamento de talentos, de retenção de profissionais qualificados e de integração em redes de inovação. Além disso, dados indicam que, na Amazônia Legal, 78,6% das startups são classificadas como microempresas, o que sugere um estágio de maturidade ainda modesto e uma estrutura organizacional reduzida (SEBRAE, 2025). A composição setorial destaca segmentos como bioeconomia, agronegócios e alimentos, o que evidencia o

vínculo com as vocações econômicas da região (pecuária de floresta, extrativismo, cadeia produtiva de recursos naturais).

Entretanto, essa vocação singular também impõe particularidades: o modelo de negócio deve considerar a logística fluvial ou de longa distância, o transporte caro, a infraestrutura deficiente e as peculiaridades socioambientais associadas às comunidades tradicionais, aos povos indígenas e aos extrativistas, o que exige adaptações específicas no design e na escalabilidade dos empreendimentos.

Nesse contexto, a atuação de ambientes de apoio — como incubadoras, aceleradoras e mentorias especializadas — torna-se estratégica. Ainda que não existam estatísticas amplas que comprovem de forma definitiva a relação entre incubação e sobrevivência no âmbito regional, estudos de caso mostram que empreendimentos vinculados a esses ambientes atingem maior maturidade e melhor desempenho no mercado (Mallmann, 2024). No cenário da Amazônia Legal, programas voltados à inovação e ao fomento regional começam a ganhar corpo e a representar uma via de redução de risco para startups emergentes.

Portanto, a compreensão das startups na Amazônia Legal exige uma leitura que transcende o simples espelhamento das dinâmicas dos grandes centros de inovação. A realidade amazônica impõe um conjunto de condicionantes territoriais, estruturais e sociais que moldam o ecossistema empreendedor. Reconhecer essas especificidades é condição para formular estratégias de suporte eficazes, políticas públicas adaptadas e instrumentos de mentorias que respondam aos desafios locais — desde a escassez de capital e talentos até a logística, a infraestrutura e a articulação institucional.

2.2 O PAPEL DAS INCUBADORAS NO DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS

As incubadoras de empresas surgem como estruturas institucionais de apoio que vão além do mero fornecimento de espaço físico; elas assumem funções estratégicas para reduzir o risco de mortalidade e aumentar a sustentabilidade de startups emergentes. Em termos teóricos, as incubadoras são ambientes híbridos entre governo, academia e iniciativa privada, que oferecem recursos gerenciais, técnicos, financeiros e relacionais. Carvalho & Galina (2015) destacam que essas entidades oferecem serviços, infraestrutura e redes de contato para estimular o desenvolvimento de empresas nascentes no Brasil e em Portugal.

No contexto da Amazônia Legal, onde o ecossistema de inovação ainda está em processo de consolidação e as condições estruturais apresentam maiores desafios (logística, conectividade, financiamento), a atuação das incubadoras adquire maior significado.

Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) indicam que há aproximadamente 369 incubadoras de empresas no Brasil, que abrigam cerca de 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas. Esse escopo evidencia o papel institucional dessas organizações no ecossistema de inovação nacional — e convida à reflexão sobre como esse papel é desempenhado em regiões como a Amazônia Legal, onde os desafios de escala, maturidade e redes de apoio são mais intensos.

Uma das funções centrais das incubadoras é atuar como mecanismo de redução de risco para startups. Segundo Almeida et al. (2021), as empresas incubadas tendem a atrair uma melhor percepção de mercado e ampliar sua rede de relacionamentos: “a imagem percebida das empresas também melhora quando estão associadas a incubadoras, atraindo novos clientes e estabelecendo o networking”. Nesse sentido, integrar-se a uma incubadora confere credibilidade no mercado emergente. Em regiões como a Amazônia Legal, esse “selo” pode se tornar um diferencial competitivo, ao oferecer visibilidade e legitimação às startups de comunidades ribeirinhas ou indígenas, que normalmente enfrentam o isolamento das redes tradicionais de investimento.

Além disso, incubadoras tendem a coproduzir valor relacional por meio das redes de relacionamento que facilitam. Antunes et al., em artigo apresentado na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), afirmam que as incubadoras geram valor para as empresas incubadas por meio de ações relacionais que geram recursos e rendas sociais e econômicas.

Isso implica que incubadoras mais eficazes são aquelas que não apenas oferecem infraestrutura, mas também catalisam trocas e conexões entre seus incubados. No âmbito amazônico, onde a densidade de redes de inovação é menor, a incubadora pode desempenhar o papel de hub articulador entre a universidade, o setor privado, as comunidades tradicionais e os agentes públicos.

Outra função crescente das incubadoras é apoiar a internacionalização das startups. Segundo Engelman, Fracasso (2013), incubadoras de base tecnológica no Brasil contribuem para capacitar as empresas incubadas a competir nos mercados externos, oferecendo serviços voltados à internacionalização.

Em territórios da Amazônia Legal, esse papel ganha maior relevância: para empreendimentos ligados à bioeconomia, ao extrativismo inovador ou ao turismo de base cultural que visam mercados globais, uma incubadora bem articulada pode oferecer uma ponte para a internacionalização, apropriando o diferencial de localização e de natureza.

Contudo, nem todas as incubadoras operam de forma semelhante. Há lacunas significativas, especialmente no que tange à gestão, financiamento e efetividade de redes. Em uma revisão sobre incubadoras no Brasil, identificou-se que, embora desempenhem papel essencial, ainda existem lacunas de pesquisa nas áreas de sustentabilidade, métricas de desempenho e da relação entre incubadoras e ecossistemas locais. Por exemplo, o relatório da ANPROTEC de 2011 revela que, das 384 incubadoras mapeadas, muitas declararam dificuldade em obter financiamento próprio, qualificar os recursos humanos e integrar-se aos sistemas regionais de inovação.

Na prática brasileira, os casos regionais ilustram como as incubadoras funcionam em diferentes contextos. Por exemplo, estudo da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) apontou que as incubadoras de empresas cresceram cerca de 30% ao ano em determinado período, e que a maioria ainda concentra suporte básico em regiões mais desenvolvidas. Essa evidência reforça que, na Amazônia Legal, é provável que a incubadora ainda sofra com “escorregas” de suporte e de maturação — o que exige uma análise mais detalhada da qualidade dos serviços e redes que ela oferece.

Em suma, as incubadoras desempenham um papel multifacetado: fornecem estrutura física e técnica, atuam como agentes de credibilidade, fomentam redes relacionais, podem apoiar internacionalização e reduzem riscos para empresas nascentes. No contexto da Amazônia Legal, onde o ecossistema de inovação exige adequações territoriais, políticas específicas e articulação multidimensional, entender como essas funções se desdobram em diferentes realidades será fundamental para investigar como a mentoria integrada às incubadoras pode amplificar esses efeitos.

2.3 MENTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA AMAZÔNIA LEGAL

As startups são comumente definidas como organizações temporárias criadas para buscar um modelo de negócio repetível, escalável e inovador em ambientes de elevada incerteza. Para Steve Blank (2013), uma startup é “uma organização temporária em busca de um modelo de negócios repetível e escalável”, ressaltando que sua natureza transitória está diretamente vinculada à experimentação contínua e validação de hipóteses. Esse entendimento evidencia que o sucesso dessas organizações depende não apenas da inovação tecnológica, mas também da capacidade de adaptação, da aprendizagem acelerada e da orientação estratégica.

No contexto da Amazônia Legal, essa dinâmica assume características próprias. Segundo o SEBRAE Startups Report Amazônia Legal (2024), a região concentra mais de 2.700

startups, com forte presença nos setores de bioeconomia, turismo sustentável, agronegócio de base florestal e tecnologias ambientais. Entretanto, mais de 60% dessas startups ainda se encontram nas fases iniciais de ideação ou de validação, o que evidencia um elevado grau de vulnerabilidade estrutural e organizacional. Nesse cenário, a mentoria empresarial emerge como uma ferramenta estratégica fundamental para orientar empreendedores diante das limitações territoriais, logísticas e institucionais.

A mentoria empresarial pode ser compreendida como um processo sistemático de orientação, aconselhamento e acompanhamento, realizado por profissionais experientes, com o objetivo de fortalecer as competências gerenciais, estratégicas e comportamentais dos empreendedores. Estudos sobre mentoria em ecossistemas de startups demonstram que a qualidade da correspondência entre mentor e mente, bem como o acompanhamento pós-programa, são fatores críticos para o sucesso do processo de mentoria (Sanchez-Burks et al., 2017).

Na Amazônia Legal, onde muitos empreendimentos surgem em comunidades ribeirinhas, extrativistas e em territórios tradicionais, a mentoria ainda desempenha um papel pedagógico e estruturador. Programas como o Inova Amazônia, coordenado pelo SEBRAE em parceria com a Amazônia+21, demonstram que a mentoria especializada contribui diretamente para a profissionalização de startups sustentáveis, especialmente as ligadas à bioeconomia e aos negócios de impacto socioambiental (SEBRAE, 2023).

O acesso limitado ao capital, a precariedade das redes de investidores e a distância dos grandes centros econômicos tornam a mentoria um vetor essencial de sobrevivência. Segundo o relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), empreendedores da Região Norte enfrentam maior dificuldade em transformar ideias em negócios sustentáveis quando comparados a regiões mais desenvolvidas, o que reforça a importância de mecanismos formativos e de acompanhamento contínuo.

Outro fator crítico é a qualificação gerencial. Muitos empreendedores amazônicos possuem forte vínculo com o território e conhecimento empírico, porém carecem de domínio técnico em planejamento estratégico, marketing, gestão financeira e modelagem de negócios. A mentoria, nesse contexto, atua como ponte entre o conhecimento tradicional e as exigências do mercado formal, promovendo profissionalização sem descaracterizar o saber local.

Além disso, pesquisas indicam que startups que recebem mentorias estruturadas apresentam maior taxa de sobrevivência e melhor desempenho competitivo. De acordo com relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2022), programas de mentoria

umentam em até 30% as chances de consolidação de startups em regiões periféricas e de baixa densidade institucional, como é o caso da Amazônia Legal.

A mentoria também favorece o fortalecimento de redes colaborativas, promovendo conexões entre empreendedores, universidades, incubadoras, investidores e instituições públicas. Isso é especialmente relevante em territórios amazônicos, onde a articulação institucional ainda é incipiente e fragmentada. Assim, a mentoria não apenas orienta tecnicamente, mas também conecta o empreendedor a ecossistemas de inovação mais amplos.

Portanto, no contexto da Amazônia Legal, a mentoria empresarial deixa de ser apenas uma prática complementar e passa a configurar-se como um instrumento estratégico de desenvolvimento regional. Ela contribui para reduzir a mortalidade das startups, fortalecer modelos de negócio sustentáveis, ampliar o acesso a mercados e incentivar o protagonismo socioeconômico local. Assim, compreender sua função torna-se essencial para analisar seu impacto nas trajetórias empreendedoras amazônicas.

2.4 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO NA AMAZÔNIA LEGAL

O ecossistema de inovação brasileiro caracteriza-se por uma rede complexa de atores formada por universidades, centros de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, startups, investidores e instituições governamentais, cujas interações podem impulsionar o desenvolvimento econômico e tecnológico. Entretanto, quando observado no recorte territorial da Amazônia Legal, esse ecossistema revela assimetrias marcantes em relação aos polos consolidados do Sudeste e do Sul do país.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2022), embora o Brasil possua um número expressivo de instituições voltadas à inovação, a integração entre ciência, tecnologia e mercado ainda apresenta fragilidades, especialmente em regiões periféricas. Na Amazônia Legal, essas limitações se intensificam devido a desafios estruturais, como infraestrutura precária, conectividade limitada, distância dos grandes centros decisórios e baixa densidade de redes colaborativas.

Apesar disso, a região vem demonstrando avanços graduais na consolidação de seu ecossistema de inovação. A cidade de Manaus, por exemplo, abriga iniciativas como o Parque Tecnológico da Amazônia e o Polo Digital de Manaus, que reúnem startups, universidades e instituições de fomento voltadas principalmente para áreas como bioeconomia, tecnologia ambiental e indústria 4.0 aplicada ao Polo Industrial. Tais estruturas desempenham um papel fundamental na articulação entre o conhecimento científico e o empreendedorismo tecnológico (SEDECTI-AM, 2023).

Além disso, a expansão de programas federais e regionais tem fortalecido a inovação amazônica. O programa Inova Amazônia, executado pelo SEBRAE em parceria com a AgSUS e a Amazônia+21, tem fomentado startups voltadas à bioeconomia, a cadeias produtivas sustentáveis e a soluções de impacto socioambiental, promovendo mentorias, capacitação gerencial e acesso a redes de investidores (SEBRAE, 2023). Esse tipo de iniciativa contribui para ampliar a visibilidade, tanto nacional quanto internacional, de empreendimentos amazônicos.

Entretanto, os desafios persistem. De acordo com o Global Innovation Index (WIPO, 2023), o Brasil ocupa a 49ª posição entre 132 economias, o que evidencia avanços, mas também limitações significativas nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Na Amazônia Legal, a situação é ainda mais sensível, visto que a maioria das instituições de pesquisa concentra-se em capitais e regiões metropolitanas, deixando áreas interioranas com menor acesso à infraestrutura científica.

Outro entrave relevante está na articulação institucional. Conforme Silva e Araújo (2024), a fragmentação de políticas públicas e a ausência de redes colaborativas estruturadas dificultam a consolidação de ambientes inovadores em territórios amazônicos, especialmente em municípios de pequeno porte. Isso impacta diretamente a capacidade de startups locais de acessar editais, investidores e programas de aceleração.

Mesmo diante dessas limitações, o ecossistema amazônico apresenta um potencial estratégico singular. A região detém vasta biodiversidade, conhecimentos tradicionais e recursos naturais que podem fundamentar soluções inovadoras em bioeconomia, farmacologia natural, turismo sustentável e tecnologias verdes. Conforme o relatório do Banco Mundial (2022), a Amazônia ocupa posição estratégica na transição para modelos econômicos sustentáveis, sendo fundamental o fortalecimento de seu ecossistema de inovação para garantir desenvolvimento com preservação ambiental.

Eventos regionais, como o Startup Day Amazônia e o Fórum de Bioeconomia da Amazônia, têm estimulado a integração entre pesquisadores, empreendedores e gestores públicos, fortalecendo a cultura de inovação e ampliando o diálogo entre a academia e o mercado. Essas iniciativas sinalizam que, embora ainda em processo de amadurecimento, o ecossistema amazônico caminha rumo a uma maior organização e protagonismo.

Em síntese, o ecossistema de inovação na Amazônia Legal apresenta avanços relevantes, mas ainda enfrenta desafios estruturais relacionados à infraestrutura, ao financiamento, à conectividade e à articulação institucional. O fortalecimento desse ambiente demanda políticas públicas específicas, investimentos contínuos em P&D, integração entre universidades e

empreendimentos locais, além da ampliação de programas de incubação e de aceleração territorial, capazes de valorizar as potencialidades regionais e promover o desenvolvimento sustentável.

2.5 IMPACTOS DA INCUBAÇÃO E DA MENTORIA NO DESEMPENHO DAS STARTUPS

A incubação de empresas e a mentoria empreendedora desempenham papel fundamental no fortalecimento e na sustentabilidade das startups, atuando como instrumentos estratégicos capazes de reduzir riscos, ampliar o acesso a recursos e acelerar o amadurecimento dos negócios. Quando analisados sob a perspectiva da Amazônia Legal, esses mecanismos assumem importância ainda maior, considerando as particularidades territoriais, logísticas e institucionais que caracterizam o ambiente empreendedor da região.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC (2021), startups que passam por processos de incubação estruturada apresentam taxas de sobrevivência significativamente superiores às de startups que operam sem suporte institucional, sobretudo nos primeiros anos de existência. Esse dado evidencia que a incubação atua como um fator protetor frente às elevadas taxas de mortalidade que caracterizam o empreendedorismo inovador em contextos periféricos, como ocorre em grande parte dos municípios amazônicos.

A incubação oferece suporte técnico, infraestrutura compartilhada, assessorias especializadas e acompanhamento gerencial, que auxiliam os empreendedores a superar desafios relacionados à gestão financeira, ao planejamento estratégico, à modelagem de negócios e à inovação. Na Amazônia Legal, esse suporte contribui para minimizar obstáculos como o isolamento geográfico, a limitação das redes de contato e a dificuldade de acesso a mercados consumidores, possibilitando maior profissionalização dos empreendimentos locais.

A mentoria, por sua vez, complementa a incubação ao oferecer acompanhamento individualizado e estratégico, com base na experiência prática de profissionais com trajetória consolidada. Segundo Sanchez-Burks et al. (2017), a mentoria em ecossistemas de startups influencia positivamente o desempenho ao fortalecer a capacidade decisória dos empreendedores e ampliar sua conexão com investidores e stakeholders estratégicos. Essa relação contribui para reduzir erros comuns nas fases iniciais, especialmente na definição do mercado-alvo, na precificação e na escalabilidade.

No contexto amazônico, programas como o Inova Amazônia e o Centelha Amazônia demonstram como a combinação entre incubação e mentoria tem potencial transformador, sobretudo para negócios vinculados à bioeconomia, ao turismo de base comunitária e a cadeias

produtivas sustentáveis. De acordo com o SEBRAE (2023), startups que recebem mentorias estruturadas apresentam maior capacidade de elaborar planos de negócio, captar investimentos e manter operações sustentáveis no médio prazo.

Ainda segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2023), mais de 4.000 empreendimentos inovadores foram beneficiados por programas de incubação e aceleração em regiões periféricas desde 2020, com destaque para iniciativas voltadas à economia verde e à inovação social. Esses dados reforçam que a incubação e a mentoria não apenas impulsionam resultados econômicos, mas também promovem a inclusão produtiva e o fortalecimento das economias locais.

Estudos internacionais corroboram esses achados. A National Business Incubation Association (NBIA, atualmente InBIA) aponta que as empresas incubadas apresentam taxa de sobrevivência superior a 80% após cinco anos, enquanto a média das empresas não incubadas é consideravelmente menor. Esse resultado evidencia que o acompanhamento técnico e estratégico impacta diretamente o desempenho e a longevidade dos negócios inovadores.

Além do desempenho financeiro, a incubação e a mentoria têm impactos relevantes no desenvolvimento humano e organizacional. A interação contínua entre empreendedores e mentores fortalece competências como liderança, resiliência, comunicação estratégica e capacidade de adaptação, fundamentais em contextos incertos como o amazônico. Conforme o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2022), a mentoria em ecossistemas emergentes também contribui para a construção de capital social e fortalecimento da rede colaborativa regional.

Na Amazônia Legal, a presença de incubadoras e programas de mentoria torna-se ainda mais estratégica por favorecer a interiorização da inovação, reduzindo desigualdades regionais e ampliando oportunidades em municípios historicamente excluídos dos fluxos de investimento e tecnologia. Significa que esses mecanismos ultrapassam o âmbito empresarial e se configuram como vetores de desenvolvimento socioeconômico sustentável.

Em síntese, os impactos da incubação e da mentoria no desempenho das startups na Amazônia Legal mostram-se decisivos para a consolidação de empreendimentos inovadores, sobretudo em setores ligados à bioeconomia e aos negócios de impacto. Esses mecanismos fortalecem competências empreendedoras, reduzem vulnerabilidades operacionais e ampliam o acesso a mercados e redes de conhecimento, reafirmando seu papel estratégico para a sustentabilidade e competitividade do ecossistema regional de inovação.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 NATUREZA E ABORDAGEM

O presente estudo adota uma abordagem de método misto, combinando técnicas quantitativas descritivas e qualitativas de análise de conteúdo, por compreender que a investigação sobre o papel da mentoria e das incubadoras no desenvolvimento das startups na Amazônia Legal exige a integração entre indicadores objetivos e interpretações subjetivas. Essa escolha decorre da complexidade do ecossistema regional de inovação, marcado por desigualdades territoriais, diferentes níveis de maturidade empresarial e múltiplas formas de interação entre empreendedores, mentores e instituições de apoio.

A vertente quantitativa-descritiva tem como finalidade mensurar fenômenos, identificar padrões e comparar comportamentos das startups investigadas, especialmente quanto a aspectos como a participação em programas de incubação, o acesso à mentoria e a percepção de impactos no desempenho organizacional. Segundo Gil (2021), os estudos descritivos permitem observar, registrar e analisar características de determinados grupos sem interferência do pesquisador, sendo adequados quando o objetivo é mapear comportamentos, tendências e relações em contextos reais. Essa abordagem é particularmente relevante em uma região como a Amazônia Legal, cuja diversidade socioeconômica e territorial exige uma compreensão estruturada das dinâmicas empreendedoras locais.

A pesquisa quantitativa também contribui para a sistematização de dados empíricos que podem ser organizados e analisados estatisticamente, ampliando a confiabilidade e a objetividade dos resultados. Flick (2023) destaca que os métodos quantitativos favorecem a organização de dados em categorias mensuráveis, o que viabiliza comparações e inferências mais consistentes. Nesse sentido, os dados coletados por meio de questionários estruturados fornecem base para identificar tendências relacionadas ao impacto da mentoria e da incubação sobre indicadores como o crescimento percebido, o acesso ao mercado e a organização interna.

Complementando esse processo, a abordagem qualitativa possibilita aprofundar a compreensão das experiências, percepções e significados atribuídos pelos empreendedores aos processos de incubação e mentoria. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa é fundamental para captar dimensões simbólicas e subjetivas dos fenômenos sociais, especialmente quando se busca compreender os sentidos, as motivações e as interpretações dos sujeitos envolvidos. Na Amazônia Legal, onde o empreendedorismo frequentemente se associa a contextos comunitários, culturais e territoriais específicos, essa dimensão é essencial para uma leitura mais sensível e contextualizada.

A integração entre essas duas abordagens encontra respaldo na perspectiva metodológica dos métodos mistos. Creswell e Plano Clark (2018) defendem que a combinação de métodos aumenta a validade e a robustez dos resultados ao permitir a triangulação de dados, ou seja, a convergência de diferentes tipos de evidência para fortalecer as conclusões.

Enquanto os dados quantitativos respondem a questões como “quanto”, “com que frequência” e “em que proporção”, os qualitativos permitem compreender “como” e “por que” determinados fenômenos ocorrem.

Essa complementaridade mostra-se particularmente adequada ao estudo do impacto da mentoria, visto que tal processo envolve tanto aspectos mensuráveis — como desempenho percebido, estrutura organizacional e expansão das atividades — quanto dimensões subjetivas, como confiança, aprendizagem, motivação e percepção de apoio institucional. Dessa forma, a abordagem mista permite uma análise mais completa das influências da mentoria e da incubação no desenvolvimento das startups amazônicas.

Ademais, pesquisas contemporâneas sobre inovação em regiões periféricas indicam que avaliações baseadas exclusivamente em números tendem a invisibilizar nuances importantes do processo empreendedor, especialmente em territórios com forte diversidade cultural e socioambiental, como a Amazônia Legal. Assim, integrar métodos quantitativos e qualitativos torna-se não apenas uma escolha técnica, mas também uma estratégia epistemológica para uma melhor apreensão da realidade estudada.

Por conseguinte, ao adotar uma abordagem metodológica híbrida, este estudo busca oferecer uma compreensão abrangente de como os processos de incubação e mentoria influenciam o desenvolvimento das startups na Amazônia Legal, contemplando tanto os fatores objetivos relacionados ao desempenho empresarial quanto os aspectos subjetivos que moldam a trajetória dos empreendedores, suas percepções e estratégias de crescimento.

3.2 JUSTIFICATIVA DA ABORDAGEM

A opção pela combinação das abordagens quantitativa-descritiva e qualitativa de conteúdo justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, que envolve não apenas indicadores mensuráveis de desempenho, mas também experiências, percepções e interpretações dos empreendedores inseridos no ecossistema de startups da Amazônia Legal.

Trata-se de um contexto singular, marcado por desigualdades territoriais, limitações estruturais e diversidade sociocultural, o que exige instrumentos metodológicos capazes de captar tanto as dimensões objetivas quanto as subjetivas do processo empreendedor.

Conforme argumenta Bryman (2020), pesquisas em ciências sociais aplicadas, especialmente nas áreas de administração e inovação, demandam estratégias metodológicas flexíveis que permitam integrar múltiplas fontes de dados e diferentes perspectivas analíticas. Essa integração torna-se indispensável em ambientes dinâmicos e heterogêneos, como o da Amazônia Legal, em que as trajetórias das startups são fortemente influenciadas por fatores territoriais, logísticos, culturais e institucionais.

A utilização exclusiva de indicadores quantitativos — como taxas de sobrevivência, crescimento médio, faturamento ou participação em programas de incubação — não seria suficiente para compreender a complexidade do impacto da mentoria no desempenho das startups amazônicas. Tais indicadores, embora relevantes, não revelam como os empreendedores percebem o processo de mentoria, quais sentidos atribuem às orientações recebidas e de que forma essas experiências influenciam suas decisões estratégicas.

Nesse sentido, a dimensão qualitativa assume um papel central ao possibilitar a compreensão das vivências dos fundadores, de seus desafios cotidianos, de suas expectativas e de como interpretam a contribuição dos mentores e das incubadoras em suas trajetórias. Flick (2018) destaca que a abordagem qualitativa permite acessar elementos simbólicos, interpretativos e contextuais que não podem ser apreendidos apenas por meio de dados estatísticos, o que é fundamental para análises mais sensíveis e contextualizadas.

Na realidade da Amazônia Legal, onde muitas startups emergem em contextos de economia solidária, bioeconomia, turismo de base comunitária e negócios de impacto socioambiental, essas dimensões subjetivas tornam-se ainda mais relevantes. A mentoria, nesse cenário, não atua apenas como suporte técnico, mas também como instrumento de fortalecimento da confiança, da autonomia decisória e da visão estratégica dos empreendedores.

A adoção do método misto também se fundamenta na perspectiva de Creswell e Plano Clark (2018), que defendem que a integração entre abordagens quantitativas e qualitativas amplia a validade dos resultados por meio da triangulação, permitindo confrontar dados numéricos com narrativas e experiências. Essa convergência de informações fortalece a interpretação dos achados e confere maior consistência às conclusões.

Adicionalmente, estudos sobre inovação em regiões periféricas indicam que políticas públicas e estratégias de incubação só se mostram eficazes quando consideram simultaneamente indicadores objetivos e significados culturais atribuídos pelos empreendedores ao processo de mentoria e de suporte institucional. Assim, a abordagem metodológica adotada neste estudo não apenas descreve o desempenho das startups, mas

também interpreta os processos que explicam tais resultados, considerando a realidade amazônica em sua totalidade.

Dessa forma, a combinação de métodos quantitativos e qualitativos revela-se a estratégia mais adequada para compreender como a mentoria e o ambiente de incubação influenciam o desempenho e a sustentabilidade das startups na Amazônia Legal.

Essa integração permite oferecer uma análise mais profunda, contextualizada e coerente com a complexidade do fenômeno investigado, contribuindo para a formulação de recomendações mais eficazes para o fortalecimento do ecossistema de inovação regional.

3.3 LOCAL DA PESQUISA

A presente pesquisa será realizada no âmbito da Amazônia Legal, abrangendo startups localizadas em diferentes estados que compõem esse território, com o objetivo de captar a diversidade territorial, econômica e estrutural que caracteriza o ecossistema de inovação da região. A Amazônia Legal compreende os estados do Amazonas, Pará, Acre, Amapá, Rondônia, Roraima, Tocantins, Maranhão e Mato Grosso, configurando-se como um espaço estratégico marcado por desafios específicos e grande potencial para o desenvolvimento de negócios inovadores e sustentáveis.

A opção por esse recorte territorial justifica-se pela heterogeneidade dos ambientes empreendedores amazônicos, que apresentam distintos níveis de maturidade, infraestrutura e articulação institucional. Enquanto capitais como Manaus e Belém concentram o maior número de incubadoras, parques tecnológicos e redes de apoio, outros municípios enfrentam limitações relacionadas ao acesso à internet, à logística, à escassez de investimentos e à menor oferta de programas de capacitação.

Nesse sentido, o local da pesquisa não se restringe a um ponto físico único, mas se estende virtualmente por meio da aplicação de um questionário online, alcançando startups instaladas em diferentes municípios da Amazônia Legal. Esse formato possibilita a inclusão de empreendimentos de portes, setores e níveis de maturidade variados, refletindo a diversidade do ecossistema regional. O uso de instrumentos digitais também se mostra adequado por permitir maior alcance territorial e reduzir as barreiras geográficas impostas pelas longas distâncias e pelas dificuldades de deslocamento características da região.

A escolha da Amazônia Legal como espaço da pesquisa também responde ao crescimento gradual do número de startups vinculadas à bioeconomia, ao turismo sustentável, às tecnologias ambientais e aos negócios de impacto socioambiental. Segundo dados do SEBRAE (2024), a região tem ampliado sua participação no cenário nacional de inovação,

embora ainda enfrente desafios relacionados à estruturação do ecossistema e à consolidação de redes de apoio.

Dessa forma, ao considerar a Amazônia Legal como local da pesquisa, este estudo reconhece que a mentoria e o papel das incubadoras se manifestam de forma diferenciada conforme as condições regionais, influenciando diretamente o acesso a recursos, a capacitação empreendedora, o apoio técnico e o ritmo de crescimento das startups. A abrangência regional adotada amplia a robustez da análise e contribui para uma compreensão mais aprofundada das especificidades do desenvolvimento empreendedor na Amazônia.

Figura 1 - Delimitação territorial da Amazônia Legal no Brasil



Fonte: IBGE (adaptado pelo autor) 2025.

A Figura 1 apresenta a delimitação territorial da Amazônia Legal, destacando os estados que compõem essa região e evidenciando a extensão geográfica na qual a pesquisa foi aplicada. A inclusão do mapa tem por finalidade contextualizar visualmente o local do estudo e reforçar o caráter regional da investigação, demonstrando que as startups participantes estão inseridas em realidades distintas no território amazônico.

Essa representatividade espacial permite captar percepções de empreendedores que atuam tanto em capitais com maior concentração de ambientes de inovação quanto em municípios do interior, onde os desafios estruturais são mais acentuados. Assim, a utilização da

imagem contribui para fundamentar visualmente a proposta metodológica e reforça a coerência entre o recorte territorial e os objetivos da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISES DE DADOS

Para atender ao primeiro objetivo específico — identificar os principais desafios enfrentados pelas startups da Amazônia Legal e compreender como as incubadoras podem contribuir para superá-los — foi aplicada uma pesquisa de opinião por meio de um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms. O instrumento contou com questões fechadas, semiabertas e itens em escala, possibilitando captar tanto informações objetivas quanto percepções dos empreendedores.

O público-alvo foi composto por fundadores, gestores, coordenadores e representantes de startups localizadas nos estados da Amazônia Legal, abrangendo diferentes municípios e contextos socioeconômicos. O questionário incluiu temas relacionados à gestão, marketing, logística, financiamento, inovação, mão de obra, infraestrutura e acesso a apoio institucional, permitindo também que os participantes indicassem desafios não previstos inicialmente.

As respostas fechadas foram analisadas por meio de estatística descritiva, utilizando frequências absolutas, percentuais e cruzamentos simples entre variáveis, de modo a identificar os desafios mais recorrentes e visualizar possíveis padrões entre perfis distintos de startups. As questões semiabertas, por sua vez, foram examinadas por meio de análise de conteúdo categorial, conforme o método de Bardin (2016), permitindo identificar categorias temáticas, recorrências e percepções relevantes reportadas pelos empreendedores.

Essa triangulação possibilitou não apenas mapear os desafios predominantes, mas também compreender como eles se manifestam em diferentes realidades da Amazônia Legal, influenciadas por desigualdades de infraestrutura, conectividade, maturidade institucional e acesso a capital.

Quanto ao segundo objetivo específico — comparar a percepção de desempenho entre startups incubadas e não incubadas — a análise também se baseou em procedimentos descritivos. As respostas referentes a clareza estratégica, organização interna, eficiência operacional e relevância da mentoria foram sintetizadas por meio de frequências, percentuais e comparações diretas entre os grupos, permitindo captar diferenças percebidas pelos empreendedores em relação ao apoio institucional recebido.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, que buscou mapear os tipos de mentoria oferecidos e avaliar sua contribuição para o fortalecimento das competências empreendedoras, o questionário incluiu itens específicos sobre o tipo, frequência e utilidade

prática das mentorias. Para avaliar o impacto percebido, utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos em temas como gestão organizacional, inovação, vendas, modelagem de negócios, planejamento estratégico e parcerias.

Os dados referentes às mentorias também foram analisados por meio de estatística descritiva e comparações exploratórias entre os grupos, enquanto as respostas discursivas foram examinadas por meio de análise categorial, permitindo identificar aprendizagens, transformações e melhorias relatadas pelos participantes.

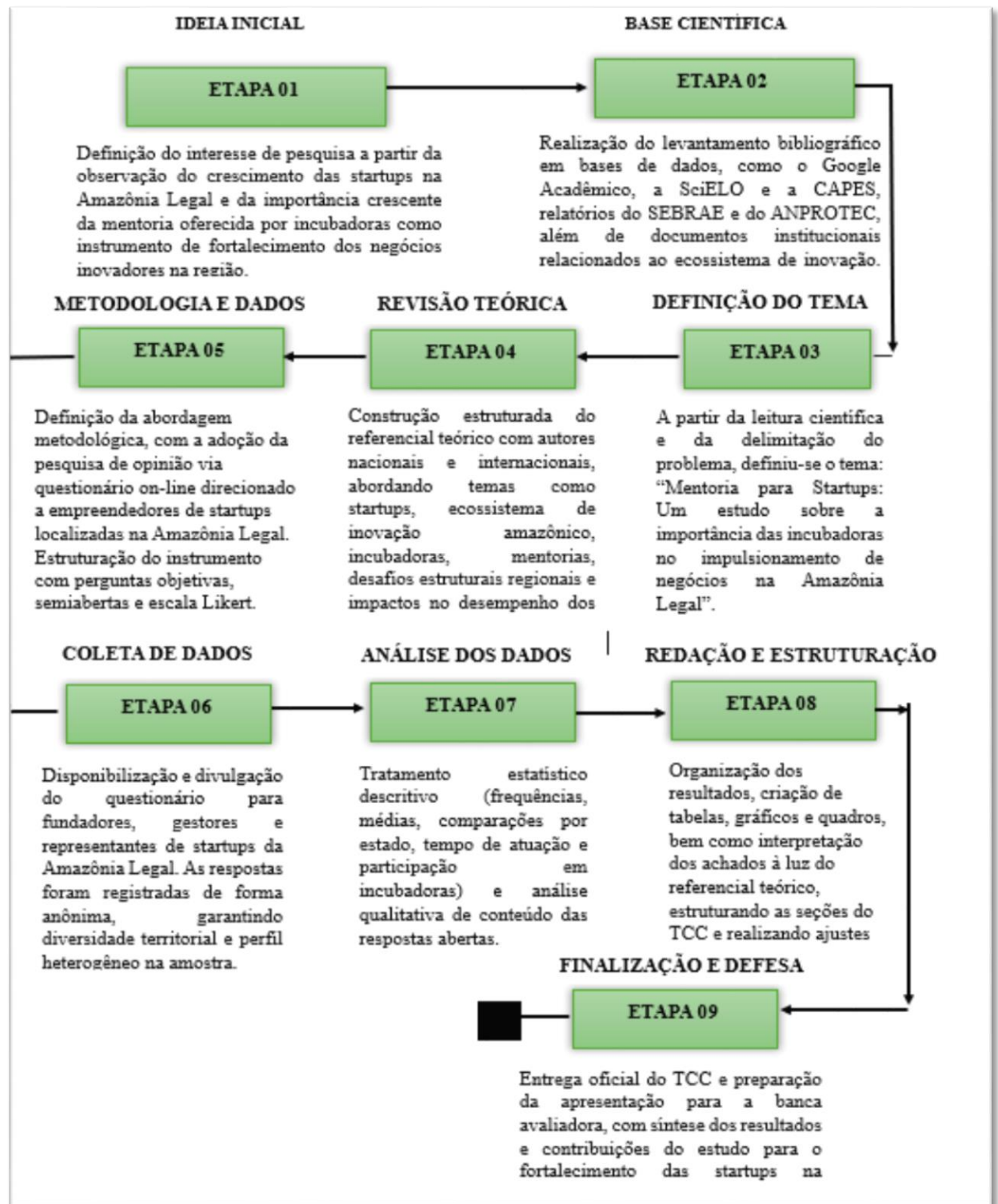
Dessa forma, o estudo adotou análises exploratórias e descritivas, com ênfase na integração entre dados quantitativos simples e interpretações qualitativas, em consonância com a lógica do método misto defendida por Creswell e Plano Clark (2018). Essa abordagem possibilitou compreender, de maneira abrangente e contextualizada, como a incubação e a mentoria influenciam o desenvolvimento das startups na Amazônia Legal, tanto em suas dimensões estruturais quanto simbólicas e estratégicas.

3.5 ETAPAS DO DELINEAMENTO DA PESQUISA

As etapas do delineamento da pesquisa foram reformuladas para se adequarem ao novo recorte territorial da Amazônia Legal, mantendo-se, contudo, a estrutura metodológica anteriormente definida. A principal mudança consistiu na substituição do enfoque nacional genérico por uma abordagem regionalizada, considerando as especificidades socioeconômicas, territoriais e institucionais da Amazônia. Dessa forma, o percurso investigativo foi ajustado para refletir a realidade das startups amazônicas.

Assim, o planejamento metodológico passou a integrar, de forma mais coerente, a construção teórica, a definição dos procedimentos de pesquisa, a coleta e a análise dos dados e a redação final, direcionando todas as etapas para a compreensão de como a mentoria oferecida por incubadoras influencia o desenvolvimento das startups na Amazônia Legal. A Figura 2, ao apresentar esse novo delineamento, evidencia a adaptação do estudo a esse contexto específico, reforçando o compromisso da pesquisa com uma análise territorial, sensível às particularidades regionais e alinhada ao objetivo de gerar resultados mais contextualizados e relevantes para o fortalecimento do ecossistema amazônico de inovação.

Figura 2 - Fluxograma das Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com base no objetivo geral deste estudo — analisar como a mentoria e o processo de incubação influenciam o desenvolvimento das startups na Amazônia Legal —, esta seção apresenta os resultados e as análises organizados conforme os três objetivos específicos definidos para a pesquisa.

O Objetivo Específico 1 buscou identificar os principais desafios enfrentados pelas startups na região e compreender de que forma as incubadoras podem contribuir para superá-los. O Objetivo Específico 2 envolveu a comparação das percepções de desempenho entre startups incubadas e não incubadas. Por fim, o Objetivo Específico 3 dedicou-se a mapear os tipos de mentoria oferecidos e avaliar sua contribuição para o fortalecimento das competências empreendedoras. Cada subseção a seguir responde diretamente a esses objetivos, garantindo coerência entre a investigação, os resultados e a discussão apresentada.

A amostra da pesquisa foi composta por 10 (dez) startups com diferentes tempos de atuação, setores econômicos e níveis de participação em programas de incubação. Os empreendimentos atuam em áreas como tecnologia da informação, indústria criativa, meio ambiente, educação, saúde e agronegócio, abrangendo desde negócios em estágio inicial até startups mais consolidadas no mercado. Além disso, a amostra inclui tanto startups que participaram de processos de incubação quanto aquelas que se desenvolveram de forma independente, o que permitiu realizar análises comparativas sobre desempenho percebido e desafios enfrentados.

4.1 ANÁLISES DE CONEXÃO E CORRELAÇÃO ENTRE PERGUNTAS

Nesta subseção, são apresentados os resultados relacionados ao objetivo específico 1, que buscou identificar os principais desafios enfrentados pelas startups na Amazônia legal e compreender como eles se conectam a variáveis estruturais como setor, tempo de atuação e participação em incubadoras.

4.1.1 Conexão entre Tempo de Atuação da Startup × Tipo de Desafio Enfrentado

Quadro 1 - Relação entre tempo de atuação e desafios enfrentados pelas startups

Tempo de Atuação	Acesso a Crédito	Financiamento	Inovação Tecnológica	Logística	Marketing	Mão de obra qualificada
menos de 1	0	1	0	0	1	1
1 a 2 anos	1	0	1	0	0	2

2 a 5 anos	0	0	0	1	0	0
mais de 5	0	0	0	1	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados do Quadro 1 demonstram que startups com menos de 1 ano de atuação apontam desafios concentrados em financiamento, marketing e mão de obra qualificada, sem registros de ocorrências relacionadas ao acesso ao crédito, à inovação tecnológica e à logística. Isso revela que, na fase inicial, as dificuldades estão mais associadas à organização interna, à formação da equipe e à estruturação de estratégias de mercado, o que evidencia um processo ainda embrionário de consolidação do negócio.

Já as startups com 1 a 2 anos de atuação apresentam maior incidência de desafios ligados à mão de obra qualificada, seguida por acesso ao crédito e inovação tecnológica, indicando que, após a fase inicial, os empreendedores passam a enfrentar limitações relacionadas à qualificação profissional e à necessidade de recursos para a modernização e o crescimento do empreendimento.

No intervalo de 2 a 5 anos, observa-se que o principal desafio relatado é a logística, enquanto os demais indicadores permanecem zerados. Isso sugere que, em estágios mais avançados, as startups passam a enfrentar obstáculos estruturais externos com maior intensidade, especialmente relacionados às condições territoriais e à circulação de produtos e serviços na Amazônia Legal.

Por fim, as startups com mais de 5 anos de atuação concentram seus desafios em logística e marketing, evidenciando que, mesmo com maior maturidade, persistem dificuldades relacionadas ao escoamento e à competitividade mercadológica, o que demonstra que certos gargalos estruturais permanecem ao longo do ciclo de vida do negócio.

Diante desses achados, pode-se afirmar que o Objetivo Específico 1 foi claramente atendido, uma vez que a análise permitiu identificar como os desafios enfrentados pelas startups variam conforme o tempo de atuação. A diferença na natureza das dificuldades entre startups jovens e maduras é evidência de que o contexto amazônico impõe barreiras estruturais que se modificam ao longo da trajetória do negócio, reforçando a importância de mecanismos de apoio diferenciados para cada estágio de desenvolvimento.

Os resultados observados nesta subseção dialogam com a literatura sobre o ciclo de vida das startups, especialmente com as contribuições de Ries (2012) e Blank (2013), ao evidenciar que os desafios enfrentados pelos empreendimentos variam conforme o estágio de maturidade do negócio. Conforme apontam esses autores, startups em fases iniciais tendem a lidar com dificuldades relacionadas à estruturação organizacional, visibilidade de mercado e formação de

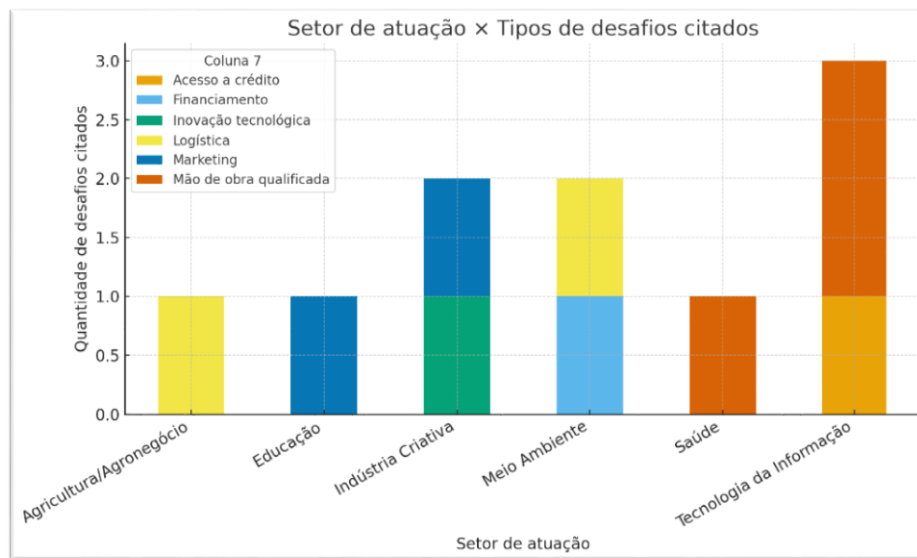
equipe, enquanto negócios mais maduros passam a enfrentar entraves de natureza estratégica e operacional.

No contexto da Amazônia Legal, os dados indicam que, embora os desafios se transformem ao longo do tempo, aspectos estruturais — como a logística — permanecem como barreiras recorrentes, reforçando a influência do território sobre o desenvolvimento das startups.

4.1.2 Conexão entre Setor de Atuação × Desafios Mais Citados

Nesta subseção, são apresentados os resultados relacionados ao Objetivo Específico 1, que buscou identificar os principais desafios enfrentados pelas startups na Amazônia Legal, aqui analisados a partir da conexão entre o setor de atuação das startups e os desafios mais citados pelos empreendedores.

Gráfico 1 - Relação entre setor de atuação das startups e total de desafios citados



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O gráfico demonstra que os desafios não se separam de maneira mais uniforme referente aos seus setores, com grande influência da atividade desenvolvida. O setor de Tecnologia da Informação concentra a maior quantidade de desafios relatados pelos empreendedores, indicando que, apesar de seu potencial inovador, esse segmento enfrenta diversos obstáculos, especialmente relacionados à mão de obra qualificada. Esse resultado revela que setores tecnologicamente mais exigentes tendem a apresentar maior sensibilidade a entraves estruturais e estratégicos.

Já no setor de Meio Ambiente, os desafios mais citados concentram-se em logística e financiamento, o que mostra dificuldades estruturais ligadas à distribuição, acesso a mercados e sustentabilidade econômica, especialmente em contextos territoriais mais afastados e com

uma infraestrutura mais limitada. No meio da Indústria Criativa, ressalta o acontecimento de desafios ligados à inovação tecnológica e ao marketing, revelando a necessidade de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado.

Setores como Agricultura/Agronegócio, Saúde e Educação apresentaram desafios pontuais, sobretudo relacionados à logística, ao marketing e à mão de obra qualificada, o que demonstra menor diversificação de problemas, mas ainda assim reforça a necessidade de suporte técnico especializado.

A partir dos resultados apresentados, conclui-se que o Objetivo Específico 1 foi adequadamente contemplado, pois foi possível identificar que cada setor vivencia desafios específicos diretamente ligados à sua atividade. Essa relação deixa evidente que o ambiente amazônico impacta os setores de maneiras distintas, reforçando a necessidade de estratégias de mentoria e incubação adaptadas às particularidades setoriais.

4.1.3 Conexão entre Participação em Incubadoras × Desempenho Percebido

Nesta subseção, apresentam-se os resultados relacionados ao Objetivo Específico 2, que buscou comparar a percepção de desempenho entre startups incubadas e não incubadas na região.

Quadro 2 - Participação em incubadoras × Avaliação da importância da mentoria

Participação	NOTAS				
	6	7	8	9	10
sim	3	1	1	0	1
Não	0	0	0	3	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados do Quadro 2 evidenciam que as startups que participaram de incubadoras atribuíram notas predominantemente elevadas à importância da mentoria, concentrando-se nas notas 6, 7, 8 e 10, com maior frequência na nota 6. Esse padrão sugere que a experiência direta com ambientes de incubação contribui para uma percepção mais concreta e positiva do papel da mentoria, indicando que o contato prático com esse tipo de suporte fortalece a compreensão de sua relevância no processo de desenvolvimento empresarial.

Por outro lado, entre as startups que não participaram de incubadoras, observa-se uma concentração das avaliações nas notas 9 e 10, embora com menor número absoluto de respostas, o que demonstra uma percepção ainda positiva, porém menos consistente e menos fundamentada em experiência prática estruturada. Esse dado sugere que, mesmo reconhecendo a importância da mentoria, essas startups tendem a avaliá-la de forma mais abstrata, baseada em expectativas ou em percepções indiretas, e não em vivências concretas em programas institucionalizados de apoio.

De modo geral, o quadro revela que a participação em incubadoras está associada a uma avaliação mais distribuída e realista da mentoria, enquanto a ausência desse vínculo gera percepções mais concentradas, porém menos fundamentadas em processos formais de acompanhamento. Essa relação indica que a vivência em ambientes de incubação contribui para uma compreensão mais crítica e estruturada do papel da mentoria, reforçando sua função como instrumento estratégico para o fortalecimento, a organização e a profissionalização das startups na Amazônia Legal.

Com base na comparação realizada, observa-se que o Objetivo Específico 2 foi claramente alcançado, uma vez que a análise evidenciou diferenças significativas na percepção de desempenho entre startups incubadas e não incubadas. Os dados mostram que a incubação contribui para maior clareza estratégica e melhor organização interna, reforçando a relevância da mentoria como elemento estruturante do desenvolvimento na Amazônia Legal.

Os achados desta subseção corroboram estudos que destacam a incubação como um mecanismo relevante de fortalecimento do desempenho organizacional das startups. Conforme apontam Almeida et al. (2021), a participação em incubadoras tende a contribuir para a melhoria da percepção de mercado, da organização interna e da capacidade estratégica dos empreendimentos.

No presente estudo, essa influência manifesta-se de forma clara na percepção dos empreendedores incubados, que relatam maior clareza na tomada de decisão, melhor estruturação do negócio e maior capacidade de adaptação. Esses resultados reforçam o papel das incubadoras como agentes de redução de incertezas, especialmente em ecossistemas regionais marcados por limitações institucionais, como a Amazônia Legal.

4.1.4 Conexão entre Sexo do Respondente × Desafios Percebidos

Nesta subseção, são discutidos resultados também vinculados ao Objetivo Específico 1, ao explorar como os desafios percebidos variam referentes ao sexo dos respondentes, evidenciando diferenças na forma como empreendedores e empreendedoras vivenciam as dificuldades no contexto da Amazônia Legal.

Quadro 3 - Sexo do respondente × Tipo de desafio enfrentado

Sexo do respondente	Acesso a Crédito	Financiamento	Inovação Tecnológica	Logística	Marketing	Mão de obra qualificada
Feminino	1	0	0	1	1	1
Masculino	0	1	0	0	1	2
Prefiro não dizer	0	0	1	1	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As respostas indicam que as participantes do sexo feminino concentraram suas percepções de desafios principalmente em logística, marketing, acesso a crédito e mão de obra qualificada, ainda que em baixa frequência absoluta. Esse padrão revela uma preocupação mais ampla com aspectos operacionais e de visibilidade mercadológica, sugerindo que as mulheres percebem obstáculos relacionados à circulação de produtos e serviços, bem como à necessidade de fortalecimento comercial e estrutural das startups em que atuam. Tal resultado aponta para uma leitura mais transversal dos entraves, envolvendo tanto fatores internos quanto externos ao negócio.

Entre os respondentes do sexo masculino, observa-se maior concentração no desafio relacionado à mão de obra qualificada, seguida pelo financiamento. Essa distribuição sugere que esses empreendedores tendem a associar as principais dificuldades aos aspectos humanos e técnicos da gestão, indicando preocupação com a formação, retenção e qualificação da equipe como fator determinante para o crescimento sustentável da startup. Essa percepção reforça a ideia de que o capital humano é um elemento central no desempenho dessas organizações.

Já os respondentes que optaram por não declarar o gênero apresentaram maior associação com desafios ligados à logística e à inovação tecnológica, o que revela um foco específico em questões estruturais e estratégicas voltadas à modernização e ao funcionamento do negócio. Diante das evidências levantadas, considera-se que o Objetivo Específico 1 foi novamente atendido, pois a análise permitiu compreender como homens e mulheres compreendem desafios de maneira distinta. Essa diferença amplia o entendimento sobre a pluralidade de experiências no ecossistema amazônico e evidencia a importância de políticas de apoio sensíveis às desigualdades de gênero no empreendedorismo regional.

4.2 Relação entre Amazônia Oriental e Amazônia Ocidental × Desafios e Soluções

Nesta subseção, são discutidos os resultados que dialogam com o Objetivo Específico 1, aprofundando a análise dos desafios à luz das diferenças territoriais entre as duas grandes áreas da Amazônia Legal.

As startups participantes da pesquisa estão distribuídas entre estados que compõem tanto a Amazônia Oriental quanto a Amazônia Ocidental, possibilitando a análise de diferentes realidades territoriais do ecossistema de inovação regional. A amostra contempla empreendimentos localizados nos estados do Pará, Maranhão, Amapá e Tocantins, representando a Amazônia Oriental, bem como Amazonas, Roraima, representando a Amazônia Ocidental. Essa distribuição territorial permitiu captar percepções distintas quanto

aos desafios enfrentados e às soluções apontadas pelos empreendedores, considerando as especificidades socioeconômicas e estruturais de cada sub-região amazônica.

Quadro 4 - Região amazônica × principais desafios e soluções citadas

Região Amazônica	Desafios predominantes	Soluções sugeridas
Amazônia Oriental	Logística, marketing, dificuldade de distribuição, acesso limitado a crédito	Melhoria da logística, fortalecimento do marketing, ampliação de crédito e canais de distribuição
Amazônia Ocidental	Capacitação técnica, acesso a editais, financiamento e infraestrutura institucional	Investimento em capacitação, acesso facilitado a editais, mentorias técnicas e linhas de financiamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os dados do Quadro 4 revelam que as startups situadas na Amazônia Oriental concentram seus principais desafios em aspectos relacionados à logística, marketing, dificuldade de distribuição e acesso limitado a crédito. Esse padrão indica que os empreendedores dessa região enfrentam maiores barreiras à inserção e à consolidação de seus produtos e serviços no mercado, sobretudo no que diz respeito ao alcance do público consumidor e à competitividade comercial. Tais dificuldades revelam entraves na circulação, na visibilidade e na estruturação dos canais de venda, elementos essenciais para a sustentabilidade dos negócios.

Em contrapartida, na Amazônia Ocidental destacam-se desafios voltados à capacitação técnica, acesso a editais, financiamento e infraestrutura institucional, o que demonstra uma preocupação mais centrada na estrutura interna e no fortalecimento organizacional das startups. Esse resultado sugere que os empreendedores dessa sub-região percebem carências relacionadas à qualificação profissional e ao suporte institucional como fatores limitantes ao desenvolvimento de seus empreendimentos, o que reflete uma busca por uma base técnica e organizacional mais ampla.

As soluções propostas reforçam tais diferenças regionais, uma vez que, na Amazônia Oriental, predominam estratégias relacionadas à melhoria da logística, ao fortalecimento do marketing e à ampliação dos canais de distribuição, evidenciando a prioridade conferida ao aumento da visibilidade e da eficiência comercial. Já na Amazônia Ocidental, observa-se maior ênfase em investimentos em capacitação, no acesso facilitado a editais e em mentorias técnicas, indicando a valorização de estratégias voltadas ao aprimoramento interno e ao fortalecimento da base institucional das startups.

De forma geral, o quadro demonstra que, embora as duas regiões compartilhem obstáculos comuns, como limitações financeiras e infraestrutura insuficiente, há diferenças significativas na forma como esses desafios são percebidos e enfrentados. Isso evidencia a heterogeneidade do ecossistema empreendedor amazônico e reforça a necessidade de políticas públicas e estratégias de mentoria regionalizadas, capazes de considerar as particularidades territoriais, econômicas e institucionais de cada sub-região, promovendo ações mais eficazes e alinhadas às realidades locais.

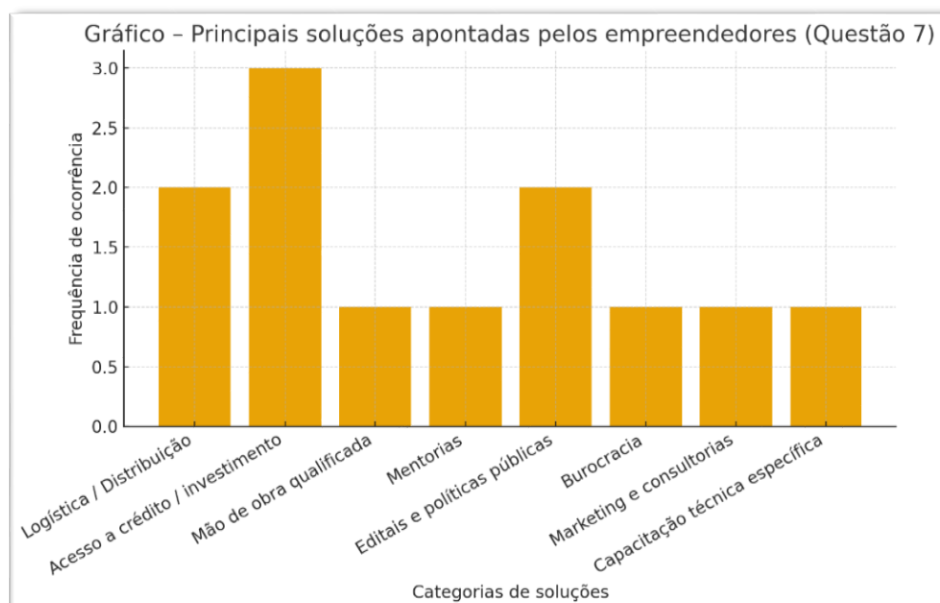
Com base nas soluções indicadas pelos empreendedores, conclui-se que o Objetivo Específico 1 também foi contemplado nesta subseção, pois a análise qualitativa permitiu identificar não apenas os desafios, mas também as estratégias práticas sugeridas pelos próprios atores do ecossistema. As soluções revelam caminhos concretos para o fortalecimento das startups na região, evidenciando a necessidade de ações articuladas entre empreendedores, incubadoras e políticas públicas.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS ABERTAS

Esta subseção corresponde ao Objetivo Específico 3, que trata de mapear os tipos de mentoria oferecidos, e analisar como os empreendedores percebem sua contribuição para o desenvolvimento de competências e o fortalecimento dos negócios.

4.3.1 Análise de conteúdo da Questão 7: Soluções apontadas pelos empreendedores

Gráfico 2 - Principais soluções apontadas pelos empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise do gráfico permite visualizar, de forma objetiva, como os empreendedores estruturam suas propostas de solução diante dos desafios enfrentados em suas startups. Observa-se que a categoria “Acesso a crédito / investimento” é a mais recorrente, o que revela que a limitação de recursos financeiros é percebida como um dos principais entraves ao desenvolvimento dos negócios. Essa recorrência evidencia a dependência do capital para viabilizar a expansão, a inovação e a continuidade das atividades.

Em seguida, destaca-se a categoria “Editais e políticas públicas”, o que demonstra que os empreendedores reconhecem a importância de mecanismos institucionais de fomento, mas também sinalizam a necessidade de maior acessibilidade e divulgação desses instrumentos. Isso reforça a percepção de que as políticas públicas desempenham um papel estratégico, mas ainda não alcançam plenamente o público empreendedor amazônico.

A categoria “Logística / Distribuição” também apresenta frequência significativa, evidenciando que o escoamento de produtos e serviços permanece um desafio estrutural, diretamente associado às limitações geográficas e de infraestrutura típicas da Amazônia Legal. Tal aspecto confirma que o contexto territorial exerce influência direta sobre o desempenho das startups.

Outras categorias, como mentorias, capacitação técnica, marketing e consultorias, burocracia e mão de obra qualificada, embora com menor frequência, revelam preocupações complementares relacionadas à organização interna, à qualificação profissional e ao fortalecimento da gestão. Isso demonstra que os empreendedores compreendem que o crescimento sustentável das startups exige não apenas recursos financeiros, mas também suporte técnico, estratégico e estrutural.

Os achados demonstram que o Objetivo Específico 3 foi claramente atendido, já que a análise permitiu mapear percepções sobre a relevância da mentoria e seu impacto no desenvolvimento das competências empreendedoras. Os resultados reforçam que empreendedores que passaram por mentorias estruturadas valorizam mais intensamente esse processo, reconhecendo sua importância para o crescimento e fortalecimento das startups na Amazônia Legal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como a mentoria oferecida por incubadoras influencia o desenvolvimento de startups na Amazônia Legal. Com base nos dados coletados e nas análises realizadas, conclui-se que a mentoria, quando articulada a ambientes estruturados de incubação, desempenha um papel fundamental na organização interna, na maturidade estratégica e na capacidade de adaptação dos empreendimentos inovadores da região. A investigação revelou que, apesar das particularidades territoriais e dos desafios estruturais que caracterizam a Amazônia Legal, a mentoria emerge como um instrumento capaz de fortalecer a tomada de decisão e de ampliar a sustentabilidade dos negócios.

Quanto ao Objetivo Específico 1, os resultados indicaram que os desafios mais recorrentes enfrentados pelas startups incluem dificuldades logísticas, acesso restrito a financiamento, escassez de mão de obra qualificada e limitações na capacitação gerencial. Tais obstáculos manifestam-se de forma mais diversa entre setores e regiões, mas evidenciam um padrão consistente de fragilidades que impactam diretamente o crescimento e a consolidação dos negócios. As análises demonstram, ainda, que os empreendedores reconhecem nas incubadoras e na mentoria uma possibilidade concreta de superação dessas barreiras, sobretudo nos aspectos relacionados à gestão, ao planejamento e à visão estratégica.

Em relação ao Objetivo Específico 2, observou-se que se têm diferenças perceptíveis entre startups incubadas e não incubadas no que se refere à clareza estratégica, organização interna e confiança na tomada de decisões. Startups vinculadas a incubadoras relatam maior senso de direção, estruturação gerencial e capacidade de adaptação ao mercado, enquanto empreendimentos não incubados apresentam percepções mais fragmentadas e maior dificuldade em identificar prioridades estratégicas. Esses achados reforçam que a incubação não apenas oferece suporte técnico, mas também contribui para uma visão mais madura e profissional sobre o próprio negócio.

Quanto ao Objetivo Específico 3, o estudo permitiu mapear os tipos de mentoria oferecidas e compreender seu impacto no desenvolvimento das competências empreendedoras. Os participantes destacaram a importância de mentorias técnicas, financeiras, estratégicas e de mercado, reconhecendo que esse acompanhamento contribuiu para ampliar conhecimentos, corrigir falhas internas e orientar decisões mais assertivas. A análise qualitativa revelou relatos de transformação significativa, especialmente em áreas como gestão, inovação, modelagem de negócios e estabelecimento de parcerias.

Apesar da relevância dos resultados, este estudo apresenta limitações. A amostra foi reduzida e obtida por conveniência, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, o uso de um questionário online pode ter limitado a profundidade das respostas, especialmente no que diz respeito à análise de detalhes mais complexos dos processos de incubação. Soma-se a isso a ausência de indicadores financeiros objetivos, como faturamento e o crescimento real, que poderiam complementar a avaliação do desempenho das startups.

Com base nos achados, algumas recomendações práticas podem ser formuladas. Para as incubadoras e mentores, recomenda-se ampliar o acompanhamento contínuo, especialmente em temáticas ligadas à logística, acesso a crédito e profissionalização da gestão. Para as políticas públicas, destaca-se a necessidade de investimentos direcionados à capacitação técnica, melhoria da infraestrutura regional e a ampliação dos editais de fomento voltados à Amazônia Legal. Para as startups, sugere-se maior abertura à participação em programas de incubação e ao uso estruturado da mentoria como ferramenta de desenvolvimento organizacional.

Por fim, este estudo abre caminhos para novas pesquisas. Sugere-se a realização de estudos de caso aprofundados com incubadoras amazônicas, capazes de revelar processos internos e dinâmicas de mentorias específicas. Investigações longitudinais também seriam úteis para acompanhar, ao longo do tempo, o impacto real da mentoria no crescimento e na sobrevivência das startups. Além disso, análises comparativas entre os diferentes estados da Amazônia Legal podem contribuir para compreender de forma mais detalhada como as desigualdades territoriais influenciam o desenvolvimento de negócios inovadores na região.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. I. da S.; PINTO, A. P. S.; HENRIQUES, C. M. R. *The effect of incubation on business performance: A comparative study in the Centro region of Portugal*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, n. 1, p. 127-140, 2021.
- ANPROTEC. Panorama das incubadoras e parques tecnológicos no Brasil. 2021. Disponível em: <https://anprotec.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 09 nov. 2025.
- ANPROTEC. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: ANPROTEC/Sebrae, 2016. Disponível em: <https://simi.mg.gov.br/pesquisa-apontaque-incubadoras-ja-geram-mais-de-53-mil-empregos-no-brasil/>. Acesso em: 12 nov. 2025.
- ANPROTEC. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil. Brasília: ANPROTEC/MCTI, 2012. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf. Acesso em: 17 nov. 2025.
- ANTUNES, L. G. R.; SAES, M. S. M.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; CORRÊA, H. L. **As incubadoras de empresas criam valor às empresas incubadas?: análise pela ótica dos recursos relacionais**. Anais do XLV Encontro da ANPAD, Maringá, 2021. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/1f4477bad7af3616c1f933a02bfabe4e.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Mentorship and business survival in peripheral innovation ecosystems**. 2022. <https://publications.iadb.org/en/mentorship-innovation-ecosystems>. Acesso em: 28 set. 2025.
- BANCO MUNDIAL. **Amazônia e economia sustentável: desafios e oportunidades**. 2022. Disponível em: <https://documents.worldbank.org>. Acesso em: 21 ago. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLANK, S. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. California: K&S Ranch, 2013. Disponível em: <https://www.startupmanual.com>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2020.
- CARVALHO, L. M. C.; GALINA, S. V. **“The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal.”** *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 11, n. 4, p. 256-267, 2015. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002754053>. Acesso em: 04 set. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Panorama da Inovação no Brasil 2022**. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2022/11/panorama-da-inovacao-no-brasil/>. Acesso em: 08 set. 2025.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Designing and conducting mixed methods research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book241842>. Acesso em: 14 jun. 2025.

EMERALD PUBLISHING. *Learning from mentors and their influence for the growth of startups: Accelerators vs Angels*. Emerald Insight, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-12-2024-0351/full/html>. Acesso em: 27 ago. 2025.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. **Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas**. Revista de Administração (RAUSP), v. 48, n. 1, p. 165-178, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/yhsWjHn587fMsTPnq7ktSfD/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.fapesp.br/indicadores>. Acesso em: 06 jul. 2025.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Bases para uma política de Ciência, Tecnologia e Inovação na Amazônia Legal. 5ª Conferência Nacional de CT&I. Brasília: FINEP, 2025. Disponível em: https://www.finep.gov.br/images/a-finep/5CNCTI/21_05_2025_Finep_-_Livro_4_-_Bases_para_uma_politica_de_C_T_I_na_Amazonia.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

FLICK, U. *An Introduction to Qualitative Research*. 6. ed. London: SAGE, 2018.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2023.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. Relatório Empreendedorismo no Brasil 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2023-2024>. Acesso em: 26 nov. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mapa da Amazônia Legal: divisão geográfica e administrativa. IBGE, Rio de Janeiro, 2023.

INBIA – International Business Innovation Association. *The impact of business incubation on startup success*. 2022. Disponível em: <https://inbia.org/resources>. Acesso em: 17 jul. 2025.

KULKARNI, P. *University incubators performance through the lens of institutional theory*. International Journal of Innovation Management, v. 24, n. 4, 2024.

MALLMANN, M. **Impacto das incubadoras universitárias no desempenho de startups tecnológicas no Brasil**. Revista Gestão & Inovação, v. 11, n. 3, 2024.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). Relatório de políticas públicas para inovação e empreendedorismo 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti>. Acesso em: 05 ago. 2025.

RIES, E. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

SANCHEZ-BURKS, J.; BROPHY, D. J.; JENSEN, T.; MILOVAC, M.; KAGAN, E. Mentoring in Startup Ecosystems. Ross School of Business Paper No. 1376, University of Michigan, novembro de 2017. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3066168>. Acesso em: 08 set. 2025.

SEBRAE. Amazônia Legal concentra mais de 2,7 mil startups, com destaque para bioeconomia, agro e alimentos. Agência Sebrae de Notícias, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/amazonia-legal-concentra-mais-de-27-mil-startups-com-destaque-para-bioeconomia-agro-e-alimentos/>. Acesso em: 09 ago. 2025.

SEBRAE. Panorama das startups brasileiras. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/panorama-startups-2022>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SEBRAE. Programa Inova Amazônia fortalece startups sustentáveis na região Norte. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/inovaamazonia>. Acesso em: 13 ago. 2025.

SEBRAE. Startups na Amazônia Legal: panorama e desafios do ecossistema empreendedor regional. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/amazonia-legal-concentra-mais-de-27-mil-startups>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – SEDECTI-AM. Relatório de Ambiente de Inovação do Amazonas. 2023. Disponível em: <https://www.selecti.am.gov.br>. Acesso em: 15 out. 2025.

SILVA, J. R.; ARAÚJO, M. P. Inovação em territórios periféricos: desafios institucionais na Amazônia Legal. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v. 12, n. 2, 2024.

STARTUP GENOME. Global Startup Ecosystem Report 2023. Disponível em: <https://startupgenome.com/report2023>. Acesso em: 19 nov. 2025.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO). Global Innovation Index 2023. Disponível em: <https://www.globalinnovationindex.org>. Acesso em: 11 nov. 2025.

APÊNDICE A – PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA AOS EMPREENDEDORES DE STARTUPS

Pesquisa de Opinião – Mentoria e Incubadoras no Desenvolvimento de Startups no Brasil

Você está sendo convidado(a) a participar de uma **pesquisa de opinião** intitulada: **“Mentoria para Startups: Um estudo sobre a importância das incubadoras no impulsionamento de negócios no Brasil.”**

"O objetivo desta pesquisa é compreender melhor os desafios enfrentados pelas startups brasileiras e avaliar como a mentoria oferecida por incubadoras pode contribuir para o fortalecimento e o crescimento desses negócios."

- **Voluntariedade**

Você pode optar por não responder ao questionário ou interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

- **Finalidade das respostas**

Os dados coletados serão usados apenas para fins acadêmicos, buscando compreender os desafios das startups no Brasil.

- **Confidencialidade e anonimato**

Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e analisadas em conjunto, sem identificação individual. O anonimato está garantido.

Ao clicar em **“Concordo em participar”**, você confirma que leu as informações acima e aceita contribuir para esta pesquisa.

* Indica uma pergunta obrigatória

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO *

Concordo em participar

Desafios das Startups no Brasil e o Papel das Incubadoras

Este questionário faz parte de uma pesquisa de opinião sobre **mentoria e incubadoras no desenvolvimento de startups no Brasil**. O objetivo é compreender os principais desafios enfrentados pelas startups brasileiras e avaliar como o apoio estruturado pode contribuir para o fortalecimento e crescimento dos negócios

1 – De onde é sua startup? (Cidade ou Estado) *

Sua resposta

2 – Sexo do respondente *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não Responder

3 – Cargo/Função na startup *

- Fundador(a)
- Cofundador(a)
- Gestor(a)
- Coordenador(a)
- Representante
- Outro: _____

4 – Tempo de atuação da startup *

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

5 – Setor principal de atuação da startup (múltipla seleção) *

- Tecnologia da Informação
- Turismo
- Meio Ambiente
- Educação
- Saúde
- Agricultura/Agronegócio
- Finanças/Fintech
- Indústria Criativa
- Energia Renovável
- Logística e Mobilidade
- Outro: _____

6 – Qual é o principal desafio que sua startup enfrenta atualmente?

*

- Logística
- Transporte
- Financiamento
- Acesso a crédito
- Marketing
- Vendas
- Mão de obra qualificada
- Inovação tecnológica
- Regulação/Burocracia
- Outro: _____

7 – Quais soluções você acredita que ajudariam a superar esses desafios? *

Sua resposta _____

8 – Sua startup já participou de alguma incubadora ou programa de aceleração? *

- Sim
- Não

9 – Caso tenha participado, qual foi a principal contribuição da incubadora/aceleração para o seu negócio?

Sua resposta _____

10 – Como você avalia a importância da mentoria no desenvolvimento da sua startup?

- | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Pouco
Importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | extremamente
Importante |