



**UDESC**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ACELERADORAS DE EMPRESAS: Um Modelo  
Estrutural para a Criação de Programas de  
Aceleração de Startups**

**GUSTAVO JALES APPEL**

**FLORIANÓPOLIS, 2017**



**GUSTAVO JALES APPEL**

**ACELERADORAS DE EMPRESAS: UM MODELO ESTRUTURAL PARA A CRIAÇÃO DE  
PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2017**

A646a Appel, Gustavo Jales  
Aceleradoras de Empresas: um modelo estrutural  
para a criação de programas de aceleração de  
startups/ Gustavo Jales Appel . - 2017.  
195 p. il.; 29 cm

Orientador: Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi  
Cancellier

Bibliografia: p. 175-178

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado  
de Santa Catarina, Centro de Ciências da  
Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

1. Empresas - pequenas, médias, grandes -  
administração. 2. Empresas novas. I. Cancellier,  
Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi. II.  
Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa  
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD:658.02 - 20.ed.

**GUSTAVO JALES APPEL**

**ACELERADORAS DE EMPRESAS: UM MODELO ESTRUTURAL PARA A CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

**Banca Examinadora**

Orientador:

---

Dr. Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier  
Mestrado Profissional em Administração - ESAG/UDESC

Membro:

---

Dr. Leandro Schmitz  
Mestrado Profissional em Administração - ESAG/UDESC

Membro:

---

Dr. Alexandre Moraes Ramos  
Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão  
em Avaliação – CAD/UFSC

Membro:

---

Dr. Reinaldo de Almeida Coelho  
Sócio Fundador da Triaxis Capital

Florianópolis, 21/02/2017

## RESUMO

Aceleradoras de empresas possibilitam a comercialização de conceitos inovadores por meio de serviços específicos de incubação focados em educação e mentoria durante programas intensivos de duração limitada. Estas organizações, que já deram origem a companhias bilionárias, vêm gradualmente ocupando espaço relevante na lacuna existente entre o surgimento de uma inovação de ruptura, na garagem de um empreendedor, e o suporte de fundos de capital de risco e outras formas de investimento, muitas vezes necessário para a consolidação de uma nova ideia no mercado. Este trabalho tem como objetivo conceber um modelo estrutural que norteie a criação de programas de aceleração de startups, fundamentado em um levantamento detalhado das práticas e estruturas de aceleradoras atuantes no mercado, bem como em entrevistas com *stakeholders* do meio. Tal ferramenta visa auxiliar no desenvolvimento do ecossistema de inovação, disponibilizando um mapa para que entidades de fomento, empresas, instituições de ensino e outros interessados conduzam a criação de programas de aceleração, incrementando as chances de sucesso na comercialização de novas ideias de negócio e oferecendo à comunidade um novo leque de produtos e serviços.

**Palavras-chave:** Aceleradoras de Empresas. Startups. Incubação de Empresas de Tecnologia. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

Business accelerators enable the commercialization of innovative concepts through specific incubation services focused on education and mentoring through intensive programs with predefined timeframes. These organizations, which have already given rise to billionaire companies, have been gradually occupying space in the existent gap between the creation of a breakthrough innovation, in an entrepreneur's garage, and the support of venture capital funds and other forms of investment, often necessary so that a new idea can be established in the market. This research aims to design a structural model for guiding a business acceleration program's creation, based on a detailed survey of the practices and structures of active business accelerators, as well as on interviews with some of the market's stakeholders. This tool aims to assist in the development of the innovation ecosystem, providing a map so that development agencies, companies, educational institutions, and other stakeholders can lead the creation of acceleration programs, increasing the odds of success in the commercialization of new business ideas and offering to the community a new range of products and services.

**Keywords:** Business Accelerator. Startups. Technology Business Incubation. Entrepreneurship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução dos Modelos de Incubação.....	21
Figura 2 – Incubadoras de Empresas por Área de Atuação .....	23
Figura 3 – Aceleradoras de Empresas Participantes do Startup Brasil .....	25
Figura 4 – Elementos Estruturais e Características das Aceleradoras .....	61
Figura 5 – Tópicos abordados: Berkeley Acceleration Method.....	103
Figura 6 – Consolidação dos Elementos Estruturais das Aceleradoras .....	139
Figura 7 – Estrutura Organizacional da Aceleradora de Empresas.....	140
Figura 8 – Estruturação das Entidades Administrativas e Jurídicas.....	141

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores Gerais da UDESC em 2010.....	31
Quadro 2 – Cursos de Graduação por Centro de Ensino - UDESC.....	32
Quadro 3 – Principais Elementos sobre Incubação .....	40
Quadro 4 – Diferenciação sob a Ótica da Adequação ao Empreendedor .....	42
Quadro 5 – Diferenciação com Base em Características do Programa .....	42
Quadro 6 – Principais elementos das aceleradoras de empresas .....	46
Quadro 7 – Características dos Arquétipos .....	57
Quadro 8 – Procedimentos Metodológicos.....	66
Quadro 9 – Aceleradoras Participantes da Pesquisa Documental .....	71
Quadro 10 – Participantes das Entrevistas.....	72
Quadro 11 – Detalhamento do Modelo de Análise .....	73
Quadro 12 – Síntese da Análise das Aceleradoras de Empresas .....	127

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Descrição da Oportunidade .....	13
1.2	Objetivo .....	14
1.2.1	Objetivo Geral .....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
1.3	Contribuição do Trabalho.....	15
2	O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA.....	17
2.1	Evolução dos modelos de fomento a novos negócios .....	17
2.2	Histórico e realidade do setor no Brasil .....	22
2.3	Realidade do setor em Florianópolis .....	27
2.4	UDESC/ESAG .....	30
3	DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....	37
3.1	Aceleradoras e Incubadoras.....	41
3.2	Aceleradoras de Empresas.....	43
3.3	Principais Elementos das Aceleradoras de Empresas .....	46
3.3.1	Ciclo de Aceleração.....	49
3.3.2	Processo de Seleção.....	53
3.3.3	Governança.....	54
3.3.4	Redes de Relacionamento.....	59
3.3.5	Modelo de Análise.....	60
3.4	Resultados e Limitações do Processo de Aceleração .....	61
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	65
4.1	Caracterização da Pesquisa .....	65
4.2	Coleta de Dados.....	67
4.3	Participantes do estudo.....	70

4.4	Análise dos Dados .....	72
5	RESULTADOS DA PESQUISA .....	77
5.1	Análise das Aceleradoras de Empresas.....	77
5.1.1	Y Combinator - YC.....	77
5.1.2	Fintech Innovation Lab .....	89
5.1.3	NUMA .....	92
5.1.4	SkyDeck .....	100
5.1.5	ACE.....	104
5.1.6	WOW Aceleradora.....	111
5.1.7	Pontos Relevantes .....	123
5.2	Workshops Realizados na UDESC/ESAG .....	130
5.2.1	Professores .....	130
5.2.2	Alunos .....	132
6	PROPOSTA DE PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE EMPRESAS .....	137
6.1	Evolução do modelo de análise.....	137
6.2	Governança .....	139
6.2.1	Foco Estratégico.....	142
6.2.2	Estrutura de Financiamento .....	144
6.2.3	Estrutura e Gestão .....	145
6.3	Prospecção de Startups .....	145
6.3.1	Recrutamento .....	146
6.3.2	Seleção .....	146
6.4	Ciclo de Aceleração .....	148
6.4.1	Aporte de Capital Semente .....	148
6.4.2	Infraestrutura e Serviços de Apoio.....	149
6.4.3	Programa de Desenvolvimento .....	149
6.4.4	Mentoria .....	150

6.4.5	Evento de Encerramento.....	152
6.5	Pós-aceleração.....	153
6.5.1	Acompanhamento de Egressos.....	153
6.5.2	Processos de Desinvestimento.....	154
6.6	Redes de Relacionamento .....	155
6.6.1	Relação com Egressos .....	155
6.6.2	Relação com Investidores.....	155
6.6.3	Relação com Mentores .....	157
6.6.4	Relação com o Apoiadores.....	158
6.7	Sugestões para a implantação do conceito pela UDESC/ESAG.....	158
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	163
	REFERÊNCIAS.....	167
	APÊNDICE A – Materiais utilizados na pesquisa documental .....	171
	APÊNDICE B – Síntese das entrevistas .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo intriga pesquisadores há décadas, sendo que diversos aspectos do tema convidam à investigação. Por exemplo, busca-se ampliar o entendimento sobre a motivação que conduz o empreendedor a assumir riscos difíceis de serem mensurados, muitas vezes apostando sua saúde financeira e patrimônio, em prol de uma ideia de negócio cuja aceitação pelo mercado não se apresenta claramente.

Outro elemento a ser analisado se traduz na identificação de quais fatores são determinantes para o sucesso ou fracasso de empresas nascentes. A miríade de variáveis envolvidas no dia a dia dos mercados torna a definição das relações de causa e efeito tarefa hercúlea, conseqüentemente, a elaboração de uma fórmula pré-determinada para o sucesso permanece indefinida.

O tema ganha ainda outra dimensão ao serem analisados os empreendimentos que tem como objetivo introduzir no mercado produtos ou serviços inéditos. Os processos criativos que originam novas ideias de negócio levantam, em si, questionamentos suficientes para anos e anos de pesquisas. E mesmo os métodos empregados para realizar a travessia entre a concepção de um conceito inovador e a transformação deste em uma empresa atuante e próspera no mercado continuam cercados de mistérios.

Mesmo Schumpeter, autor de alguns dos escritos seminais sobre a disciplina, já ilustrava algumas das dificuldades encontradas por aqueles que ousam se posicionar na vanguarda:

A realização de combinações novas é difícil e acessível apenas a pessoas com certas qualidades, (...). Apenas poucas pessoas têm essas qualidades de liderança e só algumas podem ter sucesso nesse sentido numa tal situação, ou seja, numa situação que em si ainda não é um boom. Contudo, se um ou alguns tiverem avançado com êxito, muitas dificuldades desaparecem. Outros podem então seguir esses pioneiros, como o farão certamente, sob o estímulo do sucesso agora atingível. (SCHUMPETER, 1964, p. 214-215).

Frente a tantos obstáculos, seria compreensível que a criação de novas empresas ocupasse um papel coadjuvante na economia – não fosse sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento das comunidades que as estimulam. Além dos incrementos substanciais na geração de emprego e renda, países que incentivam o empreendedorismo inovador se tornam berço de invenções que revolucionam o modo de vida das sociedades contemporâneas.

Diante da percepção dos potenciais benefícios e cientes dos riscos envolvidos, agentes públicos e privados passaram a levantar questionamentos: como fomentar o surgimento destes

denominados por Schumpeter como “pioneiros”? Como fazer com que estes se dediquem à “realização de combinações novas” mesmo contra tamanhas adversidades? Qual a melhor maneira de preencher o hiato existente entre a criação de uma empresa, seu desenvolvimento e seu equilíbrio?

Em resposta a este contexto, é possível observar ao longo do tempo, o surgimento de organizações dispostas a mitigar os fatores nocivos do ambiente, enquanto potencializam a capacidade inovativa de empresas nascentes. Estas instituições, que atuaram de diversas formas ao longo do tempo, ficaram conhecidas como parques tecnológicos, centros de inovação, incubadoras e, mais recentes, as aceleradoras de empresas – que consistem no fenômeno a ser aprofundado neste estudo (BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005; BERGEK; NORRMAN, 2008).

As aceleradoras surgiram como uma forma de solucionar alguns dos problemas mais relevantes presentes no mercado global de inovação e empreendedorismo – impactado de forma relevante pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação. Garimpar e selecionar conceitos originais e promissores; definir quantidades e mecanismos de aporte de capital de risco ou capital semente; estruturar e aplicar modelos de negócios nunca antes vistos; comercializar produtos cuja demanda ainda não havia sido percebida pelo mercado. Ao atacar frontalmente estes e outros problemas, as aceleradoras de empresas deram origem a companhias cujo valor de mercado ultrapassa a casa dos bilhões de dólares, introduziram possibilidades inéditas no cotidiano de seus consumidores e realizaram o sonho de empreendedores que ousaram levar seus inventos de suas garagens para o mundo.

Neste norte, ao buscar aliar uma maior compreensão sobre a estrutura e o funcionamento das aceleradoras de empresas, aliado ao viés propositivo do Mestrado Profissional em Administração, este estudo tem como objetivo conceber um modelo estrutural que norteie a criação de programas de aceleração de startups.

Adicionalmente, tendo em vista a enorme capacidade do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – UDESC/ESAG, idealizador deste programa de pós-graduação, a pesquisa oferece uma série de sugestões para a criação de um programa de aceleração de startups para a instituição.

## 1.1 Descrição da Oportunidade

As origens das aceleradoras de empresas estão conectadas às agências de fomento à inovação, sendo consideradas por muitos autores como uma evolução do conceito de incubadoras de empresas, como afirmam, por exemplo, Mian, Lamine, e Fayolle (2016). Contudo, há diferenças essenciais nas abordagens, principalmente no que tange ao tempo de permanência da empresa incubada/acelerada, à forma de aporte de recursos nos programas, bem como nos métodos de relação com o mercado e investidores (ISABELLE, 2013).

Ao analisar algumas das aceleradoras proeminentes no cenário internacional, verifica-se que estas prezam pela intensidade do processo de amadurecimento das ideias de negócio, muitas vezes transformando projetos pré-operacionais em empresas atuantes através de programas de cerca de doze semanas; apoiam-se em processos seletivos rigorosos, com taxas de aceitação inferiores a 1%, além de movimentarem volumes de recursos para aporte em capital de risco que alcançam milhões de dólares (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

Tal abordagem difere substancialmente do que habitualmente se entende por incubação no contexto empresarial. Em que pese a apropriação do conceito por uma diversidade de estruturas distintas, é comum observar incubadoras de empresas utilizarem um tratamento paternal, atuando em setores com maior tempo de maturação até o mercado, por meio de ciclos de incubação de longo prazo, focadas em desenvolver o ambiente econômico que os cerca e não objetivando lucro durante o processo (COHEN; HOCHBERG, 2014; ISABELLE, 2013).

A criação de aceleradoras de empresas constitui um fenômeno recente e que vem gradualmente ocupando espaço nos processos de fomento aos projetos empresariais inovadores. São inúmeras ideias de negócio que transcorrem o percurso desde o surgimento, na mente dos empreendedores, até o mercado – por meio de programas de aceleração que envolvem intensas atividades de mentoria, capacitação, aportes de recursos e interação com investidores e mercado (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; PAUWELS *et al*, 2015).

O impacto destes processos de comercialização de conceitos de negócio no dia a dia da sociedade moderna vem se mostrando revolucionário. Como exemplos de empresas transformadoras, egressas de aceleradoras, podem ser citadas companhias como o AirBNB, cuja abordagem na relação entre locatário e inquilino modificou o modelo de negócios do setor turístico, bem como Dropbox, cuja atuação disseminou mecanismos de

compartilhamento de informações através de servidores “na nuvem”, permitindo sincronização de documentos em diversos dispositivos, além de possibilitar trabalhos colaborativos entre usuários de localidades geográficas distintas (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

No entanto, o sucesso de empresas aceleradas não advém de fórmulas pré-definidas. Os programas de aceleração se apresentam em formatos, durações e agentes envolvidos dos mais diversos, tornando a análise e estudo do fenômeno algo complexo. Classificações de autores podem ser tão particulares como as apresentadas por Pauwels *et al.* (2015), que categorizam as aceleradoras de empresas como Lideradas por Investidor, Casamenteiras ou formadoras de Ecossistemas com base nos objetivos dos gestores da organização, ou ainda realizadas por meio de análises fundamentadas nos componentes estruturais destas organizações, como as realizadas por Miller e Bound (2011), bem como por Cohen e Hochberg (2014), as quais estudam aspectos como o processo de seleção, a estrutura de financiamento e a relação com egressos.

A combinação de elementos estruturais, objetivos e agentes interessados dá vazão a uma diversidade enorme de configurações e experiências distintas, o que torna o tema tão intrigante, quanto de difícil compreensão. A relevância deste estudo está em avaliar os diversos formatos em atuação no mercado, identificar as práticas mais relevantes, depurar os dados e informações, traduzindo o conteúdo em um conjunto de propostas que possam fundamentar a **concepção de um modelo estrutural para a criação de um programa de aceleração de empresas.**

## **1.2 Objetivo**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Conceber um modelo estrutural para a criação de um programa de aceleração de empresas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Analisar os trabalhos científicos proeminentes acerca do tema aceleradoras de empresas;
- b) Levantar a estrutura e o funcionamento de aceleradoras de empresas consolidadas no mercado;

- c) Descrever características dos programas de aceleração;
- d) Consolidar os elementos identificados na forma de um modelo de programa de aceleração de empresas;
- e) Desenvolver sugestões para a implantação do conceito pela UDESC/ESAG.

### **1.3 Contribuição do Trabalho**

A elaboração de um modelo estrutural para a criação de programas de aceleração de empresas tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo e inovação ao apresentar um modelo a ser utilizado por diversos agentes interessados na condução destes projetos.

Estes agentes podem tomar a forma de entidades de fomento, empresas, instituições de ensino e outros interessados, que terão acesso a uma ferramenta que pode auxiliar na implementação de programas de aceleração, incrementando as chances de sucesso na comercialização de novas ideias de negócio e oferecendo à comunidade um novo leque de produtos e serviços.

Ao oferecer um mapa contendo as melhores práticas identificadas no mercado, bem como uma visão clara acerca dos componentes e elementos necessários para a concepção de uma aceleradora, a pesquisa visa encurtar o tempo de implantação destes projetos, torna-los mais assertivos na alocação de recursos e, por fim, incrementar as chances de sucesso em um contexto de infundáveis variáveis e interconexões.

Entende-se que a criação bem sucedida de um programa de aceleração pode impulsionar a criação de novos empreendimentos, impactando positivamente a economia da região com a criação de empregos, tecnologias, atração de investimentos, investidores e profissionais das mais diversas áreas. As comunidades que as cercam também podem perceber seus benefícios ao ter acesso a uma diversidade de novos produtos e serviços.

Adicionalmente, fruto de um desejo particular do pesquisador, o modelo estrutural concebido pode contribuir com a instituição à qual fez parte – como aluno e membro de organização estudantil – na concepção e implantação de um programa de aceleração de empresas para a UDESC/ESAG.

Tal programa atenderia à demanda proveniente de professores, alunos e servidores por uma iniciativa voltada especificamente ao fomento de novos empreendimentos. Apesar das

diversas organizações estudantis existentes atualmente, não há no presente momento, projetos que lidem diretamente com a criação de novos negócios.

Verifica-se que o ambiente do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, habituado com iniciativas inovadoras, é extremamente propício ao empreendedorismo e teria muito a se beneficiar com a utilização dos conceitos abordados neste estudo, propiciando o envolvimento de diversos atores presentes na instituição com o tema.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 busca contextualizar a evolução dos modelos de fomento a novos negócios, descrevendo as estruturas distintas, suas formas de atuação e analisando o surgimento das organizações denominadas aceleradoras de empresas. Também busca descrever a origem do conceito no Brasil, analisando em específico o contexto presente na cidade de Florianópolis, bem como a relação do tema com a instituição de ensino presente no estudo – a UDESC/ESAG.

O capítulo 3 tem como objetivo apresentar uma revisão dos artigos científicos sobre a disciplina, apontando a posição dos autores sobre a evolução dos modelos de fomento aos novos negócios. Também visa demonstrar o entendimento mais recente sobre o termo aceleradoras de empresas, bem como as estruturas que as compõem e características presentes nessas organizações de acordo com a literatura.

No capítulo 4, são expostos os procedimentos metodológicos que conduziram o presente trabalho, são descritas as técnicas de coleta de dados, os participantes e o método de análise das informações. Já no capítulo 5, apresenta-se o relato das aceleradoras participantes do estudo, descrevendo em detalhes suas estruturas e modos de funcionamento.

A proposta de um modelo estrutural para a criação de programas de aceleração de empresas é demonstrada no capítulo 6, descrevendo os diversos aspectos a serem observados quando da condução de um projeto para este fim. Concluindo, o capítulo 7 apresenta as considerações finais do trabalho, encerrando com sugestões para pesquisas futuras.

## 2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

### 2.1 Evolução dos modelos de fomento a novos negócios

As formas de incentivar o desenvolvimento de empresas nascentes se aprimoraram com o passar dos anos, sendo possível verificar a evolução dos modelos ao longo do tempo. Pesquisas apontam para a existência de uma sequência geracional de modelos, lideradas pela alteração nas necessidades dos novos empreendimentos participantes. O principal argumento apresentado é o de que cada geração de modelos de fomento adapta sua proposta de valor às necessidades, em constante evolução, dos empreendedores participantes (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; PAUWELS *et al*, 2015).

Grimaldi e Grandi (2005) reforçam esta noção ao afirmar que os organismos de fomento apresentam uma grande parcela de estruturas e atividades similares, no entanto, oferecem também serviços particulares – refletindo as necessidades de sua própria base de novos empreendimentos, bem como os recursos específicos disponíveis em seus respectivos ecossistemas. Esta evolução nos modelos de fomento será abordada a seguir.

Os primeiros registros de programas de incentivo ao empreendedorismo e a inovação ocorreram por intermédio da criação de duas organizações pioneiras: o parque tecnológico de Stanford, estabelecido na Califórnia em 1951 e o centro industrial de Batavia em Nova Iorque, datado de 1959. Este último ocorreu quase que por acaso, quando uma grande imobiliária adquiriu um imóvel comercial de aproximadamente 80.000 m<sup>2</sup> e teve dificuldades de locá-lo para uma única organização. Desta forma, optou por sublocar o empreendimento para diversas pequenas empresas, as quais passaram a requisitar auxílio tanto na gestão de seus negócios, quanto no acesso a investidores – surgia assim a ideia das incubadoras de empresas (HACKETT; DILTS, 2004; MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016).

Hackett e Dilts (2004) afirmam que nos anos 60 e 70 a difusão deste tipo de programa foi bastante lenta, tipicamente liderada pelo governo em resposta às necessidades de urbanização ou desenvolvimento econômico. Alguns pontos importantes na história dos organismos de fomento ocorreram na década de 60 – com a criação da University City Science Center (UCSC), cujo objetivo consistia em racionalizar o processo de comercialização das descobertas advindas de pesquisas científicas; e, durante a década de 70, com a criação da National Science Foundation's Innovation Centers Program, um organismo cujo propósito era estimular e institucionalizar as melhores práticas no processo de avaliação e comercialização de inovações tecnológicas.

O que veio então a ser conhecido como a primeira onda de incubação de empresas consistia, em geral, em organizações que tinham como objetivo a reestruturação econômica e a criação de empregos, tendo sido o modelo em vigor até a década de 80. Os principais atrativos consistiam em espaço de escritório acessível e serviços compartilhados. Em 1980 existiam 20 parques tecnológicos e 11 incubadoras de empresas nos Estados Unidos (HACKETT; DILTS, 2004; MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016).

Pauwels *et al.* (2015) corroboram com o conceito ao afirmar que a primeira geração destas organizações se preocupava primariamente em oferecer apoio por meio de recursos físicos e financeiros para empreendimentos de alto potencial, porém em estágio inicial.

O esgotamento do modelo se deu por meio da percepção de que a atuação em cada empresa isoladamente não aproveitava todo o potencial de desenvolvimento apresentado pelas instituições de fomento. O ponto nevrálgico da transição ocorreu no momento em que se percebeu que tanto a relação das organizações de incentivo com os novos empreendimentos, quanto a relação destes com o mercado, poderia ser realizada de forma coletiva e sinérgica. Desta forma, a segunda onda passa a acontecer a partir de 1980 quando os parques tecnológicos e incubadoras desenvolvem suas capacidades e seus serviços. Para clarificar a transição é possível elucubrar que, em um primeiro momento, as organizações de fomento funcionavam como um armazém tecnológico, abrigando ideias e iniciativas individuais, isoladas entre si. Com a evolução do modelo, a atividade passou a convergir para um organismo preocupado em facilitar conexões e comercialização das tecnologias de forma interconectada (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016).

Algumas das evoluções mais perceptíveis nesta transição consistiram na adição, por parte das incubadoras e parques tecnológicos, de serviços agregadores de valor como aconselhamento, capacitações e fomento das redes de relacionamento (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016). Outros atrativos consistiam em auxílio na identificação das oportunidades de mercado, acesso a conhecimento, suporte no desenvolvimento do produto, entre outros. Estas atividades demonstram o direcionamento do foco de atuação das instituições de fomento em prol de uma abordagem mais pró-mercado (PAUWELS *et al.*, 2015).

Com a consolidação das atividades de incubação de empresas e, atraindo cada vez mais estudiosos para o tema, passaram a surgir críticas ao modelo então vigente. Uma das principais censuras consistia na ausência de uma política de saída bem definida para as empresas incubadas, postergando indefinidamente seu passo inicial em direção ao mercado.

As médias de tempo de incubação residiam entre um e quatro anos, o que denotava a ausência de um “sentimento de urgência”, muitas vezes se viam empresas nascentes acomodadas, acarretando em objetivos difusos para a gestão do órgão de fomento e alocando, em um mesmo espaço, instituições nos mais variados estágios em seus ciclos de vida organizacional – o que diminuía a capacidade de auxílio por parte da incubadora (BRUNEEL *et al.*, 2012; HOCHBERG, 2015).

Outro fator determinante contra o paradigma vigente à época residia na necessidade perene de financiamento de longo prazo, normalmente público, para a manutenção das atividades das incubadoras e parques tecnológicos. Críticas também surgiram relacionadas à abrangência das áreas de atuação das empresas incubadas. Ao atender empresas em diversos segmentos, a capacidade de desenvolvimento dos negócios era reduzida pela falta de *expertise*, pelo menor ganho de escala e pela dificuldade de personalização do atendimento (BRUNEEL *et al.*, 2012; HOCHBERG, 2015).

Tais questionamentos se juntaram ao momento de evolução tecnológica e de comunicações que surgiu ao redor dos anos 2000. Quando as incubadoras emergiram, muitos dos empreendimentos inovadores se situavam em setores de capital intensivo como biotecnologia, microeletrônica ou equipamentos elétricos. Com a entrada na era digital, o tempo e os custos necessários para levar um produto ou serviço ao mercado foram reduzidos drasticamente, dando origem a uma diversidade de novos negócios e empresas, cujo aporte inicial necessário era consideravelmente menor (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015).

A conjunção entre os pontos levantados, quais sejam, a morosidade das mecânicas então tradicionais de incubação e a facilidade emergente em se fazer negócios, direcionaram o foco dos organismos de fomento para empresas de base tecnológica, trazendo uma ênfase cada vez maior na alavancagem operacional rápida e na alta escalabilidade das operações. (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; MILLER; BOUND, 2011).

Neste contexto surge a terceira geração de modelos de incubação, a qual tem como característica principal a oferta de serviços de negócios fundamentados no conhecimento intensivo, afastando-se quase que inteiramente da proposta inicial de oferta de espaço físico. Tal revolução aconteceu na virada do milênio, quando os parques tecnológicos se movimentaram em direção a uma existência conjunta com as incubadoras de empresas. Criaram-se instalações híbridas, onde coexistiam áreas residenciais, comerciais e de desenvolvimento tecnológico (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; PAUWELS *et al.*, 2015).

No entanto, o início dos anos 2000 consistiu em um momento de grande euforia para as chamadas empresas “ponto com” e o campo de estudo dos modelos de incubação foi influenciado diretamente por esta situação. Algumas variações dos modelos tradicionais foram criadas como, por exemplo, as chamadas “incubadoras em rede”. Este novo formato privilegiava características relacionadas à colaboração e construção de redes de relacionamento em detrimento de atividades com foco gerencial e de administração do negócio (BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005).

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) afirmam que se pode observar, neste período de euforia, a criação de diversas instituições de fomento, porém as equipes que gerenciavam estes programas de desenvolvimento e os serviços e suportes oferecidos estavam aquém do necessário para enfrentar o ambiente altamente volátil – tudo isto amplificado por um otimismo exacerbado na seleção de novos empreendedores e ideias de negócio. A explosão da bolha de empresas tecnológicas e o conseqüente *crash* da bolsa americana impactaram consideravelmente estas instituições, tendo inclusive sido criada a alcunha pejorativa de “incineradoras de empresas” – referência clara aos cada vez mais volumosos aportes de recursos necessários para alavancar as empresas “ponto com” e que, não encontraram seu respectivo retorno financeiro.

Kim e Wagman (2014) complementam a questão, afirmando que os fundos de capital de risco, que um dia consistiram na fonte primária de financiamento para as empresas nascentes de base tecnológica, passaram a temer novos prejuízos em ideias de negócio imaturas. Desta forma, buscaram direcionar seus esforços para a realização de aportes maiores e em estágios mais desenvolvidos do negócio, abrindo uma lacuna no financiamento de projetos em estágio inicial. Surgiu então a necessidade de que um modelo híbrido entre a incubação e o financiamento de risco fosse criado.

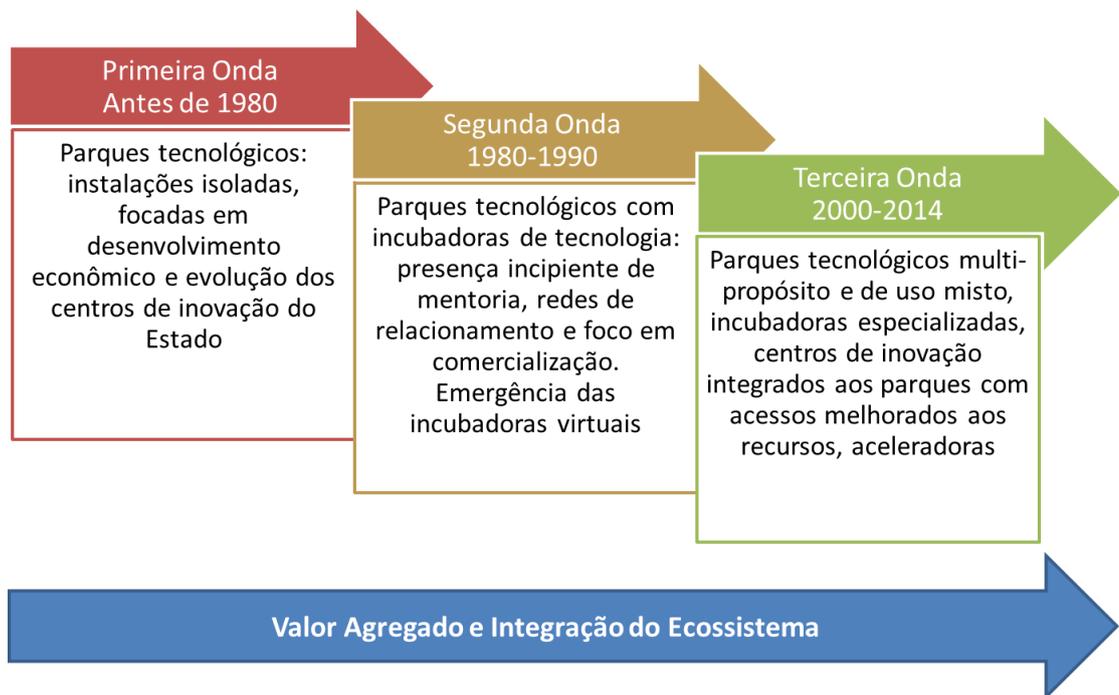
Malek, Maine e McCarthy (2014) reforçam o fato de que a relutância dos investidores de risco em aplicar recursos em empresas de base tecnológica logo após o *crash* demandou que um novo modelo de negócios preenchesse este espaço.

Desta forma, entende-se que a catástrofe, advinda da crise das empresas de internet na bolsa de valores americana em 2000, conduziu um processo de seleção natural, permanecendo atuantes somente as instituições de fomento mais sólidas. Estas “sobreviventes” passaram a caminhar em direção a criação de um novo instrumento de fomento à inovação: a aceleradora de empresas (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

Diante do exposto, Cohen e Hochberg (2014) relatam que o fenômeno é bastante recente, tendo sido fundada em 2005 a primeira organização com estas características, denominada Y Combinator – sendo também a criadora do primeiro programa de aceleração – situado no Vale do Silício. Já em 2007, a Techstars, um dos maiores programas existentes na atualidade, estabeleceu-se no Colorado, com o objetivo de transformar o ecossistema de empreendedorismo da região.

Buscando sintetizar a exposição acerca da trajetória das organizações de fomento, expõe-se abaixo a figura 1, que tem como objetivo demonstrar a evolução nas características destas instituições e como ocorreu a adaptação às necessidades do mercado e dos novos empreendimentos participantes.

Figura 1 – Evolução dos Modelos de Incubação



Fonte: Adaptado de (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016)

Desta forma, é interessante perceber como o foco de atuação dos modelos foi consistentemente migrando de atividades baseadas em fornecimento de infraestrutura e atuação individual para atividades de valor agregado sob uma perspectiva conjunta e sinérgica.

Inicialmente, verifica-se que o objetivo das incubadoras era prover serviços logísticos, com o objetivo principal de reduzir custos de novos empreendimentos. Já as organizações mais recentes voltam suas atenções para a obtenção de acesso direto ao capital e a serviços intangíveis de alto valor agregado. O foco é direcionado para a redução do tempo necessário para levar uma nova ideia de negócio ao mercado (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

Tendo abordado a evolução do conceito ao longo da história, apresenta-se a seguir o desenvolvimento do tema no cenário nacional.

## **2.2 Histórico e realidade do setor no Brasil**

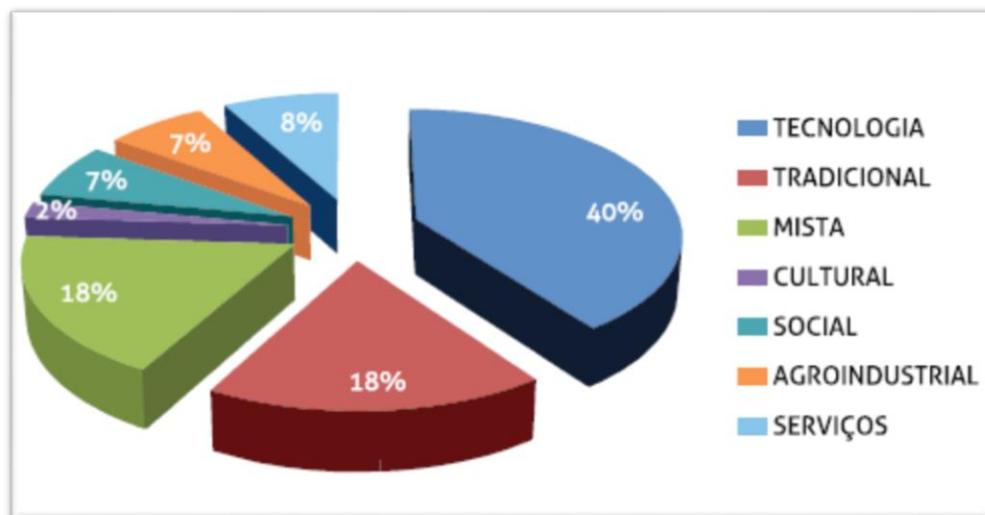
Os primeiros relatos sobre organizações voltadas ao fomento de novos empreendimentos no Brasil datam da década de 80, quando uma iniciativa do governo federal, por meio do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, fomentou a criação de fundações que tinham como objetivo abrigar estruturas tecnológicas em regiões geográficas que apresentavam potencial inovador. Desta forma, em dezembro de 1984, foi concebida a ParqTec – Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, a qual iniciou suas operações com uma composição de quatro empresas instaladas, tornando-se a primeira incubadora de empresas no Brasil e a mais antiga da América Latina. Ainda nesta década, outras três organizações foram constituídas em cidades que apresentavam também potencial latente para novos negócios inovadores: Campina Grande, Florianópolis, Rio de Janeiro (RITA; BAETA, 2005).

Tais projetos, ainda incipientes, passaram a ganhar força a partir de 1987 quando foi realizado o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos. Deste evento, originou-se a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC, a qual passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer empreendimento que utilizasse o processo de incubação para gerar inovação no Brasil (ANPROTEC, 2016).

Inicialmente, as incubadoras focavam em setores intensivos em conhecimentos científico-tecnológicos, como informática, biotecnologia e automação industrial, as quais eram denominadas incubadoras de empresas de base tecnológica e tinham como propósito, principalmente, a comercialização de novas ideias concebidas em ambientes de pesquisa. Com o passar do tempo o escopo de atuação foi se tornando cada vez mais abrangente, buscando suportar um variado leque de empresas inovadoras e fomentar, cada vez mais, o desenvolvimento local e setorial (ANPROTEC, 2012).

De acordo com Rita e Baeta (2005) o rápido crescimento e fortalecimento do movimento de incubadoras ocorreu a partir da década de 90, quando o país passou a chamar a atenção de estudiosos dos Estados Unidos e Europa, inserindo o Brasil no cenário mundial. Dados de 2012 apresentados em relatório elaborado pela ANPROTEC, (2012) apontavam para 384 incubadoras em atuação no Brasil, responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturavam R\$4,1 bilhões anuais, empregando 29.205 pessoas. Já as empresas em processo de incubação no momento da pesquisa somavam 2.640 empreendimentos, sendo responsáveis por 16.394 postos de trabalho e faturamento de R\$ 433 milhões. A figura abaixo representa a área de atuação das incubadoras atuantes no Brasil, no período de realização da pesquisa.

Figura 2 – Incubadoras de Empresas por Área de Atuação



Fonte: (ANPROTEC 2012)

É possível verificar que, apesar das incubadoras intrinsecamente ligadas às áreas de tecnologia consistirem na maioria, diversos outros setores de atuação são contemplados – trazendo benefícios representativos para setores tão díspares quanto agroindustrial, serviços e cultura.

Já quando analisamos a atuação de aceleradoras de empresas no Brasil, percebe-se que o fenômeno consiste em evento muito mais recente. Segundo Aguilhar (2014) após o sucesso destas organizações no exterior, a ideia foi importada para o Brasil entre 2010 e 2011, sendo que a primeira organização deste tipo a ser concebida foi a Aceleradora, de São Paulo, tendo surgido na sequência a 21212, situada no Rio de Janeiro.

No entanto, o movimento passou a ganhar consistência após a criação do programa TI Maior, por parte do Governo Federal. Esta iniciativa, lançada em 2012, destinou aproximadamente R\$ 500 milhões, financiados pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, para o setor de Tecnologia da Informação brasileiro no triênio 2012-2015. Um dos principais projetos do programa consistiu no Startup Brasil, denominado o “Programa Nacional de Aceleração de Startups” (MCTI 2016).

O Startup Brasil funcionava por meio de edições com duração de um ano. Em cada edição eram lançadas duas chamadas públicas, uma para qualificar e habilitar aceleradoras, e outra para a seleção de startups com rodadas semestrais. Após a escolha das aceleradoras e startups que participavam do programa, iniciava-se o processo de aceleração. Num período de até 12 meses, as startups tinham acesso a cerca de R\$ 200 mil em bolsas de pesquisa e desenvolvimento para os seus profissionais, além de participar de uma série de eventos e atividades promovidas pelo programa para capacitação e aproximação de clientes e investidores. Adicionalmente, recebiam investimentos financeiros das aceleradoras e tinham acesso a serviços como infraestrutura, mentorias e capacitações em troca de um percentual de participação acionária. Além das aceleradoras, as empresas também eram acompanhadas pelos gestores do programa. Após a realização de ciclos de aceleração com 4 turmas diferentes o programa apoiou 183 startups, envolvendo 17 estados brasileiros e 13 países em suas atividades (MCTI 2016).

O programa, tendo envolvido números bastante representativos em termos de profissionais participantes, recursos aportados e empresas aceleradas contribuiu para o crescimento e consolidação do segmento no Brasil, apoiando algumas das aceleradoras que são hoje referência em sua área de atuação. São apresentadas, na sequência, as organizações que participaram do programa, bem como algumas das características de seus programas de aceleração:

Figura 3 – Aceleradoras de Empresas Participantes do Startup Brasil

ACELERADORAS	CIDADES DE ATUAÇÃO	PERFIL DAS EMPRESAS ACCELERADAS	TEMPO DE ACELERAÇÃO	INVESTIMENTO POR STARTUP	PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA
21212	Rio de Janeiro - RJ e Nova York - EUA*	Startups com equipe formada e produto lançado, tanto para projetos B2C quanto B2B, preferencialmente com base de usuários ativos.	3 a 12 meses + Suporte pós aceleração	R\$20Mil a R\$50Mil	10% a 20%
ACELERA CIMATEC	Salvador - BA	Negócios nascentes baseados em Microeletrônica, Sistemas Embarcados ou Software e que atendam a um dos temas prioritários definidos.	4 a 8 meses	R\$20Mil a R\$70Mil	5% a 15%
ACELERA MGTI	Belo Horizonte - MG	Startup que já estejam em operação ou bem próximo disso. Preferência para startups B2B mas não restringindo a esse grupo.	6 meses	R\$ 25 Mil a R\$ 150 Mil	4%
ACELERATECH	São Paulo - SP	Empresas com pelo menos um protótipo, de preferência com algum faturamento, atuantes em grandes mercados. São aceitos modelos B2B e B2C.	4 meses	R\$ 20 Mil a R\$ 50 Mil	10% a 15%
BAITA ACELERADORA	Campinas - SP	Aceleramos tecnologias com propósito em: TI, Telecom, Internet of things, M2M, Automação (HW e SW), Energia, Ciências da Vida, Segurança	6 meses	R\$20Mil a R\$100Mil	8% a 18%
C.E.S.A.R LABS	Recife - PE	Startups de TIC focadas em B2B (business to business) que estejam com um mínimo produto viável ou produto lançado com geração de receita.	6 meses	R\$20 Mil a R\$40 Mil	10% a 25%
PIPA	Rio de Janeiro - RJ	Empresas escaláveis e disruptivas que geram impacto positivo nas áreas de educação, saúde, geração de renda e sustentabilidade.	4 meses	R\$ 20 mil a R\$ 100 mil	5% a 20%
START YOU UP	Vitória - ES	Empresas de tecnologia em estágio inicial, preferencialmente mobile, e-commerce, mídia, educação e segurança.	12 meses	R\$ 30 Mil	15%
TECHMALL	Belo Horizonte - MG	Multidisciplinar (engenharias, social, TIC, biotecnologia, energia, transporte), seja foco em hardware, software ou serviços.	12 meses	R\$20mil a R\$70mil	5% a 10%
VENTIUR	Porto Alegre - RS	Startups nascentes ou estabelecidas, com negócios de hardware e/ou software, desde que inovadores, escaláveis e conduzidos por empreendedores diferenciados.	9 meses	R\$ 40 mil a R\$ 120 mil	20% a 30%
WAYRA	São Paulo - SP	Startups digitais com equipe dedicada em tempo integral, incluindo desenvolvedores, e que já tenham um MVP ou produto desenvolvido.	10 meses	R\$ 100 mil	5% a 10%
WOW	Porto Alegre - RS	O projeto deve ter alguma característica de inovação e ser escalável. Somos multisetorial, com extenso conhecimento e relacionamento em B2B	6 a 12 meses	R\$ 50 mil a R\$ 150 mil	10% a 20%

Fonte: Adaptado de (MCTI 2016)

Além do apoio governamental à criação de aceleradoras de empresas no Brasil, grandes corporações também estão atentas ao cenário do fomento ao empreendedorismo e inovação, como exemplo, podem ser citados os casos recentes de empresas renomadas como Natura, Itaú, Google e Microsoft.

Em 2015, a Natura lançou o programa Natura Startups que tem como objetivo viabilizar oportunidades de parcerias, bem como de inovação aberta com empreendedores. Por meio do programa, a companhia lança desafios ligados ao desenvolvimento de novas tecnologias aplicáveis a seus negócios, como por exemplo: embalagens de menor impacto ambiental, novas formulações cosméticas ou melhorias na cadeia de fornecimento dos ingredientes naturais de seus produtos; em seguida convida as startups a solucioná-los. Após análise e seleção das melhores propostas a empresa firma parceria para geração de negócios em torno das tecnologias criadas. Um exemplo bem sucedido do case consiste na startup Já Entendi, plataforma de educação online que visa capacitar a base de 1.300.000 consultoras de negócios ligadas à companhia (AGUILHAR, 2014; NATURA, 2016).

Outra iniciativa interessante consiste na criação do Cubo, centro de empreendedorismo de 5 mil metros quadrados, com capacidade instalada para 50 startups e localizado no centro de São Paulo. A iniciativa, liderada pelo banco Itaú em parceria com a Redpoint e.v Ventures, tem como objetivo fomentar o mercado de empreendedorismo tecnológico na América Latina, apoiando startups através de mentores especializados, workshops, palestras, além de promover conexões entre os empreendedores e demais empresas de tecnologia, investidores, universidades, entidades do setor, entre outros. O Itaú atua como principal provedor de recursos e mantenedor do programa, enquanto a Redpoint se encarrega da seleção e educação dos empreendedores. O projeto tem como meta tornar o Brasil uma referência no cenário global de inovação, empreendedorismo e tecnologia (BORNELI, 2015; CUBO, 2016).

Grandes corporações de tecnologia também conceberam iniciativas voltadas ao fomento de empresas inovadoras. A Microsoft, por exemplo, criou o Brasil Aceleradora de Startups Fundo de Investimentos em Participações – visando um montante inicial de captação e investimento de cerca de 300 milhões de reais. Tal iniciativa originou a Acelera Partners braço da companhia voltado ao fomento de ideias inovadoras e que possui iniciativas de aceleração que buscam alavancar empreendimentos em três estágios diferentes de maturação, quais sejam: inicial – empreendimentos pré-operacionais ou com algum mínimo produto viável; pós-aceleração – voltada a consolidação destes empreendimentos; e micro fundo de capital de risco – voltado a realizar aportes mais significativos em startups já em estágio de consolidação das atividades (ACELERA PARTNERS, 2016; TANJI, 2014).

Dentro deste contexto, cabe também relatar a experiência desenvolvida pelo Google, chamado Google Launchpad Accelerator – fundada em dezembro de 2015. O intuito do programa é fomentar o crescimento de soluções digitais inovadoras já presentes em seus

respectivos mercados, porém em estágio inicial de crescimento. O objetivo é impulsionar os projetos selecionados de forma que se tornem relevantes em escala global, por meio de acesso aos especialistas do Google, espaço para coworking com outros empreendimentos acelerados, conexão com fundos de capital de risco, créditos em produtos do Google e aportes financeiros de até 50 mil dólares. Já em 2016 a aceleradora planeja aportar cerca de U\$ 1 milhão em suas startups aceleradas (SANTOS, 2015).

As iniciativas elencadas acima reforçam a atenção cada vez maior que o Brasil vem recebendo no que tange ao desenvolvimento de ideias inovadoras por parte da comunidade internacional. Diversas iniciativas surgiram nos últimos anos, sendo que dados relatados por Sarmiento, Carvalho, e Dib (2016) apontam para cerca de 40 aceleradoras de empresas criadas no país entre 2011 e 2014. Desta forma, entendendo que após um foco inicial nos grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro, oportunidades serão criadas em outras regiões com grande potencial na criação de empreendimentos inovadores, em especial na cidade de Florianópolis, apresenta-se na sequência algumas das características que tornam a capital do Estado de Santa Catarina um ambiente ideal para o fomento de organizações voltadas para a criação de novos negócios.

### **2.3 Realidade do setor em Florianópolis**

Ao longo das últimas décadas, Florianópolis passou por uma renovação do seu perfil econômico. Sem grandes indústrias, a capital catarinense encontrou no setor de tecnologia da informação e comunicação uma atividade econômica que se identificou com o perfil da cidade e se tornou um importante componente para o desenvolvimento local. A criação e o crescimento do Polo Tecnológico de Florianópolis – resultado de uma ação cooperada entre os governos federal, estadual e municipal, a universidade e a iniciativa privada – ilustra com propriedade os diversos elementos que contribuíram para o desenvolvimento do ecossistema de inovação na cidade (PMF, 2016).

O Polo Tecnológico de Florianópolis começou a tomar forma a partir de 1960 com a criação da Universidade Federal de Santa Catarina e com a implantação no Instituto Federal de cursos em novas áreas e especialidades. Tal fato deu origem a diversos laboratórios e grupos de pesquisa - propiciando um ambiente de produção de conhecimento vanguardista. Na década de 80, o surgimento de novas organizações voltadas à tecnologia e a inovação impulsionou o desenvolvimento do setor, são exemplos a Fundação CERTI, o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA, a Associação Catarinense

de Empresas de Tecnologia – ACATE e o Condomínio Industrial de Informática – CII. Já na década de 90, foram criadas duas incubadoras. o Parque Tecnológico Alfa e a MIDI Tecnológico, além da criação da Fundação de Apoio à Pesquisa de Santa Catarina – FAPESC. Após a virada do século, Florianópolis continuou testemunhando a criação de instituições de fomento à inovação, como o Sapiens Parque em 2002, o Parque Tecnológico ACATE em 2009 e a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável da Prefeitura de Florianópolis, também em 2009. Tamanha diversidade e concentração de instituições de fomento na cidade impactaram consideravelmente o desenvolvimento do ecossistema de inovação local e propiciou inúmeros casos de sucesso relacionados ao empreendedorismo (PMF, 2016).

Sarquis *et al.* (2014) comenta os benefícios do Polo Tecnológico de Florianópolis ao afirmar que a iniciativa se traduziu em um exemplo bem sucedido, obtendo destaque em nível regional e nacional. Descreve que participam do empreendimento cerca de 300 negócios, de diversos tamanhos e áreas de atuação, compreendendo empresas incubadas, graduadas e sem vínculo com incubadoras. Contribuem para o sucesso do empreendimento além de profissionais com perfil empreendedor, instituições de apoio ao setor de base tecnológica, universidades, institutos de ciência e tecnologia, incubadoras de empresas e associações empresariais. Ressalta que um dos grandes destaques do polo é o perfil dos produtos ofertados. A maioria dos empreendimentos (estima-se em 68% deles) oferece produtos de alta tecnologia, diferenciados, de valor agregado, com características inovadoras, desenvolvidos de forma customizada e/ou direcionados para segmentos de mercados especializados. Os empreendimentos desenvolvem, geralmente, soluções de alta/média complexidade tecnológica, como programas especializados em gestão empresarial, serviços de consultoria em hardware, serviços de desenvolvimento/edição de software, serviços de processamento de dados, serviços de banco de dados e serviços de distribuição *on-line* de conteúdo eletrônico.

Ademais, a consolidação da cidade de Florianópolis como referência em termos de inovação tecnológica passou também por iniciativas dos governos estadual e municipal, os quais criaram algumas das leis consideradas fundamentais para este processo. Como exemplo se pode citar a elaboração, por parte do governo estadual, da lei estadual de inovação (Decreto Nº 2.372, de 9 de junho de 2009), da lei de incentivos do ICMS ao setor de informática (Decreto nº 2.024, de 25 de junho de 2004), além de declarar a ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) como organização de utilidade pública (Lei nº 7238/88). Já na esfera municipal, foram aprovadas a Lei municipal nº 3045/88, que declarou a

ACATE como organização de utilidade pública; a Lei Complementar nº 233, de 22 de maio de 2006, que reduziu o ISS para os empreendimentos de base tecnológica; e a lei de inovação (nº. 1.143/2011), aprovada pela Câmara Municipal em 17 de abril de 2012. Tal arcabouço legal incentivou as atividades tecnológicas e de inovação na região; contribuiu para a promoção do desenvolvimento econômico e social; ampliou a competitividade dos empreendimentos; cooperou para o desenvolvimento de inovações tecnológicas; e inseriu o município de Florianópolis no sistema nacional de ciência e tecnologia (SARQUIS *et al.*, 2014).

A descrição do ecossistema da capital catarinense auxilia no entendimento dos fatores que tornaram o Estado de Santa Catarina, bem como a cidade de Florianópolis, tão representativos no contexto da criação de novos empreendimentos. Dados apresentados no documento Tech Report 2015: Panorama de Inovação e Tecnologia de SC, elaborado pela ACATE (2016), demonstram que, com um faturamento estimado de R\$ 11,4 bilhões, o setor tecnológico de Santa Catarina já corresponde a aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do estado. São 2,9 mil empresas de TI, com cerca de 5,3 mil sócios empreendedores e mais de 47 mil funcionários.

Cabe ressaltar que a região catarinense é responsável pelo maior faturamento do setor tecnológico do estado foi a região da Grande Florianópolis, compõem este cenário 901 empresas, cujo faturamento alcança R\$ 4,3 bilhões, representando 37% do faturamento total do estado em TI. Ao considerar o faturamento médio, o polo de Florianópolis é o terceiro maior do Brasil, com R\$ 4,7 milhões por empresa. A capital catarinense perde apenas para os polos tecnológicos de Campinas (SP) e Rio de Janeiro. Já sob o aspecto da densidade de empreendedores, Florianópolis ocupa o terceiro lugar nacional, com 258 sócios de empresas de TI a cada 100 mil habitantes. O número é apenas menor do que em Belo Horizonte (469) e Brasília (319) (ACATE, 2016).

A mesma pesquisa ainda aponta que, em 2015, Santa Catarina foi o estado do Brasil que mais gerou empregos na área de TI, com um crescimento de 3,6% no número de colaboradores. Esses números contrastam claramente com o atual panorama econômico: no mesmo ano, SC teve uma queda de 2,88% no número de empregos, considerando todos os setores da economia. Florianópolis mais uma vez se posicionou com destaque, obtendo o melhor resultado entre os polos do país, com expansão de 6,9% (ACATE, 2016).

No campo dos órgãos de fomento ao empreendedorismo e inovação Florianópolis também apresenta avanços recentes. Em julho de 2015, iniciaram-se as inscrições para a turma inaugural de empreendedores da primeira aceleradora do município, a Darwin Starter – iniciativa da Cventures, em parceria com SEBRAE, FIESC, Sapiens Parque, Celta e Fundação CERTI. A Darwin apresenta como objetivo inicial um programa de aceleração de cinco meses, buscando acelerar 10 startups catarinenses com investimentos previstos por negócio de até R\$ 500 mil – entre consultorias, serviços, ferramentas e aportes (DARWIN STARTER, 2016).

A criação da mencionada aceleradora reforça o entendimento do contexto ímpar presente na cidade de Florianópolis para a criação de empreendimentos inovadores. Sendo que, conforme apontado por Sarquis *et al.* (2014) em seu estudo, dois fatores são determinantes para impulsionar o desenvolvimento deste ecossistema: o perfil empreendedor de seus habitantes e a qualificação da mão de obra local. Os autores afirmam que os proprietários das empresas nascentes da capital são, geralmente, pessoas de alto nível intelectual, com formação na área de tecnologia, perfil criativo-inovador e vocação empreendedora. Também reforçam que, em que pese o surgimento constante de novas empresas e o crescimento do polo como um todo, há na região disponibilidade de mão de obra qualificada – graduadas em nível técnico, superior ou especialização. Estes elementos encontram sustentação na presença de diversas instituições de ensino de qualidade no município, sendo de grande destaque duas universidades públicas, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, a qual abriga o Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, componente de um dos objetivos deste estudo e que será abordado em maiores detalhes a seguir.

## **2.4 UDESC/ESAG**

Em 1965, o Governo do Estado de Santa Catarina criou a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC), concebendo-a como uma instituição vocacionada à preparação dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento do Estado. Em sua origem, a universidade apresentava unidades de ensino distribuídas em três campi localizados em três regiões – Florianópolis, Joinville e Lages, caracterizando uma política de “campi vocacionados”, tendo por objetivos: qualificar pedagogicamente para o magistério e para os estudos e pesquisas educacionais; suprir de profissionais qualificados à administração pública e às empresas catarinenses; atender ao crescimento industrial, especialmente no setor

metal-mecânico e responder à necessidade de se dinamizar e modernizar a agricultura e a pecuária do Estado (UDESC, 2005).

Os primeiros centros de ensino criados foram: a Faculdade de Educação - FAED em 1964, a Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG em 1965 e a Faculdade de Engenharia de Joinville – FEJ também em 1965, os quais foram incorporados criando a Universidade por meio do Decreto nº SE 2.802 de maio de 1965. Posteriormente se observou o surgimento da Escola Superior de Medicina Veterinária – ESMEVE em 1972, da Escola Superior de Educação Física em 1973 e do Centro de Artes em 1985. Em outubro de 1990, com a Lei nº 8.092, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina foi transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), fundação pública mantida pelo Estado, vinculada à Secretaria de Educação, com patrimônio e receita próprios, autonomia didático-científica, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar (UDESC, 2005).

Em 2010, por ocasião da elaboração do documento Plano 20: planejamento estratégico 2010-2030, foram apresentados dados representativos acerca das atividades da instituição:

Quadro 1 – Indicadores Gerais da UDESC em 2010

Indicadores	Quantidade
Campi	6
Centros	12
Cursos de Graduação	47
Cursos de Especialização	6
Cursos de Mestrado	18
Cursos de Doutorado	5
Alunos de Graduação	11.074
Alunos de Pós-Graduação	1.454
Professores Efetivos Graduados	3
Professores Efetivos Especialistas	40
Professores Efetivos Mestres	234
Professores Efetivos Doutores	418
Professores Substitutos	284
Professores Visitantes	3
Técnicos Administrativos	670
Acervo Bibliográfico Existente	291.681
Bibliotecas	8
Ações de Extensão	460
Projetos de Pesquisa	380

Fonte: (UDESC, 2010)

Atualmente, a Universidade do Estado de Santa Catarina está organizada por meio dos centros de ensino e cursos de graduação representados a seguir:

Quadro 2 – Cursos de Graduação por Centro de Ensino - UDESC

Centro	Curso de Graduação	Centro	Curso de Graduação
ESAG - Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas	Administração Empresarial	CCT – Centro de Ciências Tecnológicas	Ciência da Computação
	Administração Pública		Engenharia Civil
	Ciências Econômicas		Engenharia de Produção e Sistemas
CEART - Centro de Artes	Artes Visuais - Bacharelado e Licenciatura		Engenharia Elétrica
	Design - Habilitação em Design Gráfico ou Industrial		Engenharia Mecânica
	Moda		Física Licenciatura
	Música - Bacharelados em Piano, Violão, Violino ou Violoncelo		Matemática - Licenciatura
	Música - Licenciatura		Química - Licenciatura
	Teatro - Licenciatura		Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
FAED – Centro de Ciências Humanas e da Educação	Biblioteconomia - Gestão da Informação		CEO – Centro de Educação Superior do Oeste
	Geografia - Bacharelado ou Licenciatura	Engenharia de Alimentos	
	História - Bacharelado ou Licenciatura	Engenharia Química	
	Pedagogia	Zootecnia - Ênfase em Produção Animal Sustentável	
CEFID – Centro de Ciências da Saúde e do Esporte	Educação Física - Bacharelado ou Licenciatura	CERES – Centro de Educação Superior da Região Sul	Arquitetura e Urbanismo
	Fisioterapia		Ciências Biológicas - Opção Biodiversidade
CAV – Centro de Ciências Agroveterinárias	Agronomia		Ciências Biológicas - Opção Biologia Marinha
	Engenharia Ambiental e Sanitária		Engenharia de Pesca
	Engenharia Florestal		Administração Pública
	Medicina Veterinária	Engenharia de Petróleo	
CEAVI – Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí	Ciências Contábeis - Bacharelado	CEPLAN – Centro de Educação do Planalto Norte	Engenharia de Produção - Habilitação Mecânica
	Engenharia Sanitária		Sistemas de Informação - Bacharelado
	Engenharia de Software		

Fonte: (UDESC, 2010)

Dentre as diversas disciplinas e áreas de atuação abarcadas pela Universidade, um centro em especial vêm ao longo dos anos ocupando posição de destaque no cenário catarinense e brasileiro – o Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. A ESAG, denominação pela qual é mais conhecido, consiste no centro da UDESC destinado ao estudo dos cursos de Administração Empresarial, Administração Pública e Ciências Econômicas, tendo sido criado em 16 de outubro de 1964. O centro apresenta uma trajetória intimamente conectada ao desenvolvimento do Estado, tendo formado personagens ilustres da história catarinense que vieram a ocupar posições importantes como governadores e secretários de Estado, assim como presidências e diretorias das maiores empresas do país. Sua excelência acadêmica também é reconhecida, tendo obtido conceito máximo nas últimas dez avaliações realizadas pelo Ministério da Educação (ESAG, 2016).

Em seu primeiro ano de funcionamento a ESAG contou com a participação de professores da Universidade Federal do Estado e de profissionais de reconhecida competência na sociedade catarinense. Em 1969 foi firmado um convênio entre a ESAG e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), possibilitando a qualificação do seu corpo docente, por meio da Pós-Graduação em nível de mestrado. Durante sete semestres, a ESAG escolheu três de seus melhores alunos e, assim, conseguiu formar 21 mestres, compromissados em retornar à instituição para assumir a função de professor. Além disso, já em 1979, a escola buscou construir relações com o exterior, com o apoio à formação de um quadro de professores PhD, seus primeiros doutores. Em julho de 1966 teve sua primeira reconfiguração formal. Deixou de ser a Fundação criada em 1964 e tornou-se simplesmente a Escola de Administração e Gerência – ESAG. Com o reconhecimento da UDESC, pelo Governo Federal, como uma das primeiras Universidades *multicampi* do país, a ESAG se transformou, em 1986, no Centro de Ciências de Administração - ESAG. Em 2007, com a aprovação do Regimento Geral da UDESC, pela Resolução N° 044/2007 – CONSUNI, a Escola passou a ser denominada de Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG (ESAG, 2016).

A declaração de missão da instituição traduz muito da forma como os professores e alunos encaram a responsabilidade de serem membros da organização: “A ESAG tem por missão realizar o ensino, a pesquisa e a extensão de modo articulado, a fim de contribuir na formação de cidadãos críticos, criativos e reflexivos, comprometidos com a ética e a qualidade de vida para o desenvolvimento das organizações e da sociedade.” Desta forma, tendo sempre em vista o lema “ESCOLA-EMPRESA-COMUNIDADE”, a escola foi criada a partir de um currículo diferenciado, baseado em uma dimensão de educação que fomenta e

amplia o envolvimento com organizações públicas, privadas e não-governamentais e com profissionais, promovendo, assim, a integração entre ensino e trabalho, universidade e comunidade, teoria e prática, além da pesquisa e da extensão. A filosofia para ensinar da ESAG pode ser definida como uma integração de conhecimentos que parte sempre da realidade das organizações e das demandas e características da sociedade, para chegar à formulação de uma nova forma de ação, mais eficaz e efetiva (ESAG, 2016).

Um dos grandes diferenciais da instituição consiste na presença de organizações estudantis de real impacto no meio acadêmico, empresarial e comunitário. A organização pioneira foi o Diretório Acadêmico de Administração e Gerência – DAAG criado pelos próprios alunos, em paralelo à criação da primeira turma da ESAG, em 1966. Constituído em um período em que o país vivia sob a ditadura militar, teve em sua concepção forte posicionamento frente às questões políticas. O Diretório se tornou, ao longo de sua história, um incentivador da capacidade empreendedora dos estudantes, sendo o berço de novas lideranças por meio da promoção de iniciativas culturais, de integração da comunidade acadêmica e do desenvolvimento da infraestrutura e qualidade de ensino da escola (ESAG, 2016).

Outra das organizações estudantis de grande impacto na formação dos alunos é a Esag Jr. A empresa júnior da ESAG tem como objetivo a realização de consultorias em administração, principalmente para micro e pequenas empresas, contando com o acompanhamento de professores. Soma 22 anos de história e já realizou mais de 250 projetos, atuando em áreas como planejamento estratégico, análise e controle de gastos, modelagem de negócios, pesquisa de marketing, avaliações de clima organizacional e estruturação de novos negócios. Apresenta também o intuito de oportunizar ao aluno a vivência em um ambiente empresarial, colocando-o em contato com rotinas de gestão, processos de seleção de membros, apresentação e negociação de propostas comerciais, entre outras atividades (ESAG JR., 2016).

Além das duas organizações estudantis mais tradicionais abordadas acima, a escola suporta e fomenta outras iniciativas que visam à complementação dos ensinamentos da sala de aula por meio da atuação prática. São exemplos: PMO ESAG – escritório de projetos que atua junto à prefeitura do município objetivando a elaboração de projetos, captação de recursos e capacitação de gestores; a ESAG Sênior, que busca capacitar membros da comunidade para o desenvolvimento de suas potencialidades por meio do empreendedorismo e voluntariado; e

Enactus – órgão voltado a iniciativas inovadoras que cria e coordena projetos de desenvolvimento comunitário com foco no empreendedorismo.

Tais ações dão origem a resultados palpáveis no fomento do espírito empreendedor dos alunos, sendo diversas as iniciativas de criação de empresas por parte dos estudantes da instituição. Um exemplo recente consiste na startup Axado, fundada por um mestrando durante seu curso de Mestrado Profissional em Administração e tema de sua dissertação, a empresa foi adquirida pelo MercadoLivre em junho de 2016, pelo montante de R\$26 milhões (UDESC, 2016).

Com o exposto, buscou-se demonstrar por meio da existência de diversos projetos e iniciativas, o modo pelo qual o ambiente existente no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas tem a contribuir e se beneficiar de um programa de aceleração de empresas na instituição.

Seguem, nas próximas páginas, estudos realizados acerca dos trabalhos acadêmicos existentes sobre o tema, de forma que se possa fundamentar os passos subsequentes da pesquisa.



### 3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Criar um novo negócio não é tarefa fácil, índices de falência involuntária entre empreendedores são altos: alguns estudos apontam para taxas de até 30% de encerramento de novos negócios nos dois primeiros anos de operação (WISE; VALLIERE, 2014). Tal dado decorre de uma série de desafios relevantes enfrentados pelas empresas nascentes em seus primeiros passos. Recursos financeiros limitados, falta de experiência da equipe de gestão, dificuldade para atrair empregados capacitados, insegurança em atacar oportunidades de mercado, custos de infraestrutura, ausência de redes de relacionamento relevantes, são alguns dos exemplos (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015; MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016).

Frente a estas dificuldades e, visando ampliar os benefícios oriundos da criação de novos negócios, Miller e Bound (2011) descrevem a criação de organizações de fomento ao empreendedorismo e a inovação por parte de diversos atores da sociedade como governo, órgãos de fomento à inovação, grandes companhias e até investidores.

A disseminação destas mecânicas de incentivo, sustentadas por objetivos distintos, originou inúmeras variações nos formatos, processos e agentes envolvidos. Desta forma, aqueles interessados em aprofundar o estudo acerca do tema se depararam com a ausência de definições fixas, variações semânticas nos termos utilizados, bem como entendimentos diversos sujeitos à localização geográfica e área de atuação do pesquisador. O variado leque de iniciativas em prol do fomento e consolidação de novas ideias de negócio tornou o entendimento do tema complexo e multifacetado (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; MILLER; BOUND, 2011; WISE; VALLIERE, 2014).

Com o objetivo de contribuir para clarificar os pontos complexos acerca das definições e conceitos relacionados ao fomento de novos negócios, expõe-se na sequência o entendimento de alguns dos estudiosos da disciplina, buscando demonstrar a evolução do conceito frente às mudanças significativas ocorridas nas organizações de fomento ao longo das últimas décadas.

Artigo elaborado por Hackett e Dilts (2004) apresenta uma revisão sistemática cujo objetivo foi conduzir uma análise censitária de todos os artigos publicados desde 1984 – data da publicação do primeiro estudo sobre o tema (*Business Incubator Profiles: A National Survey* de Temali e Campbell), até o início de 2002, quando se iniciou o levantamento. Por fim, após apreciação de 35 artigos, restou aos autores o entendimento de que incubadora ou incubação consiste em uma organização que oferece escritórios compartilhados e tem como

objetivo apoiar seus incubados (empresas do portfólio, clientes ou empresas-inquilinas) por meio de um sistema de monitoramento e assistência em gestão, agregador de valor e estratégico. O sistema controla e interliga recursos com o objetivo de facilitar o desenvolvimento bem-sucedido de novos empreendimentos dos incubados, enquanto simultaneamente contém os custos e o potencial de fracasso. Verifica-se que esta definição está alinhada com o entendimento vigente à época, relacionada a primeira e segunda onda de modelos de fomento ao empreendedorismo abordada na figura 1. Em que pese os autores citarem um componente “agregador de valor e estratégico” o foco do conceito reside na oferta de espaço físico e serviços compartilhados.

A partir de artigos publicados em 2005, é possível observar um movimento em direção a conceitos mais abrangentes para os organismos de fomento. Bøllingtoft e Ulhøi (2005) apresentam o entendimento de que “incubadora de empresas” consiste em um termo guarda-chuva para denominar qualquer organização que ofereça acesso à infraestrutura acessível e serviços administrativos compartilhados – englobando denominações como aceleradoras de empresas, parques de pesquisa, parques tecnológicos, parques de conhecimento, parques industriais, centros de inovação, tecnópolis e incubadoras em rede. No que é corroborado por Grimaldi e Grandi (2005) quando afirmam que o conceito de *incubação* busca uma maneira efetiva de ligar tecnologia, capital e conhecimento de forma a alavancar o talento empreendedor, acelerar o desenvolvimento de novas companhias, e assim, incrementar a velocidade de exploração da tecnologia. Bergek e Norrman (2008) reiteram o exposto, afirmando que o conceito de incubadora é frequentemente usado como uma denominação geral para organizações que constituem ou criam um ambiente de suporte conducente ao desenvolvimento de novas empresas, assim, os autores entendem a incubadora como uma organização que oferece espaços compartilhados, serviços, suporte de negócios e redes de relacionamento para empreendimentos em estágios iniciais.

Os três artigos citados contribuem para demonstrar o processo de consolidação do campo de estudos dos modelos de incentivo ao empreendedorismo, ao reunir sob uma mesma nomenclatura, diversos tipos de instituição cujo objetivo consiste em incrementar as chances de sucesso de novos empreendimentos. Outro ponto relevante é a presença, principalmente em Grimaldi e Grandi, Bergek e Norrman, de uma mudança de direção em prol de organismos de fomento mais preocupados com aspectos subjetivos como criar ligações entre tecnologia, capital e conhecimento ou criação de redes de relacionamento.

Avançando cerca de uma década nos estudos publicados, pode-se observar o conceito elaborado por Pauwels *et al.* (2015), os quais afirmam que um modelo de incubação é definido como o modo pelo qual uma entidade de incubação fornece suporte para startups com o intuito de incrementar a probabilidade de sobrevivência e acelerar o desenvolvimento do seu portfólio de empresas. Consiste no modelo usado pela organização para entregar serviços de incubação para as startups, com o objetivo de criar e capturar valor destas companhias nascentes.

Realizando o contraponto com os conceitos mais antigos, verifica-se que o entendimento acerca dos organismos de fomento ao empreendedorismo e inovação passou por alterações ao longo dos anos. Em primeiro lugar, a percepção de Pauwels *et al.* (2015), é a de que o modelo de incubação não é a entidade em si, mas sim o modo pelo qual a entidade fornece suporte as suas empresas nascentes. Em segundo lugar, o foco de atuação se distancia da oferta de infraestrutura e serviços para se concentrar no incremento das probabilidades de sobrevivência, tanto quanto no desenvolvimento das empresas. Por fim, as empresas objeto de fomento passam a ser tratadas como “*startups*”, nomenclatura muito comum para empresas de base tecnológica na atualidade. Neste ponto, Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) contribuem para o entendimento ao ressaltar que, no contexto do campo de estudo em questão, pesquisadores têm utilizado os termos *startup* e empresas nascentes de forma intercambiável, entendendo ambas as definições como organizações estabelecidas em um ambiente volátil e incerto com o intuito de trazer uma nova oportunidade para o mercado.

O movimento em favor de um entendimento mais amplo sobre a atuação das organizações de fomento recebe mais uma contribuição com o artigo recente de Mian, Lamine e Fayolle (2016), que apresenta nova revisão sistemática da literatura compreendendo pesquisas relevantes publicadas entre 1985 e 2014. Utilizando uma metodologia de seleção composta por 11 passos, os autores elencam os 149 estudos que mais contribuíram, na visão dos autores, para o campo de atuação em pauta. Com base na depuração e análise dos dados, os pesquisadores buscaram descrever a evolução dos agentes de fomento ao empreendedorismo em três fases distintas, abordadas anteriormente neste trabalho.

Tal levantamento foi utilizado pelos autores para fundamentar o entendimento de que é necessária a criação de uma terminologia única para a disciplina, de forma a englobar os diversos mecanismos atuantes no fomento à novas ideias de negócio. Mian, Lamine e Fayolle (2016) então definem a *Technology Business Incubation (TBI)* como um campo de estudo e prática que visa o desenvolvimento do empreendedorismo baseado em tecnologia, empregado

para engajar estrategicamente atividades que criam e estimulam empresas de alto valor agregado. Na visão dos autores, fazem parte da TBI, os parques científicos, as incubadoras de tecnologia, os centros de inovação e as aceleradoras, os quais são considerados ferramentas macro políticas que sustentam a inovação e o crescimento do empreendedorismo das regiões em que atuam.

Tendo em vista as diversas características apresentadas pelos autores que compõem esta seção do trabalho, o quadro a seguir busca evidenciar os principais elementos de cada conceito, de forma que se possa avaliar a evolução das abordagens ao longo do tempo.

Quadro 3 – Principais Elementos sobre Incubação

Artigo	Autores	Elementos Evidenciados pelos Autores
A Systematic Review of Business Incubation Research	Hacket, S. M.; Diltz, D. M. (2004)	Objetivam o desenvolvimento de novos empreendimentos
		Oferta de escritórios compartilhados
		Presença de um sistema de monitoramento e assistência em gestão
The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?	Bøllingtoft, A.; Uihøi, J. (2005)	Objetivam a aceleração do desenvolvimento econômico regional ou comercialização de pesquisa acadêmica
		Consiste em um espaço genérico para organizações que oferecem espaço de escritório e serviço compartilhados
		Ofertam infraestrutura dedicada a acolher e estimular o estabelecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas
Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models	Grimaldi, R.; Grandi, A. (2005)	Objetivam a conexão entre tecnologia, capital e conhecimento
		Busca pela alavancagem do talento do empreendedor
		Consiste em uma ferramenta de aceleração da velocidade de exploração da tecnologia
Incubator best practice: A framework	Bergek, A.; Norrman, C. (2008)	Criação de um ambiente de suporte conducente ao desenvolvimento de empresas em estágios iniciais
		Oferta espaços compartilhados, serviços, suporte de negócios
		Fomento de redes de relacionamento com mercado e investidores
Understanding a New Generation Incubation Model: the accelerator	Pauwels, C.; Clarysse, B.; Wright, M.; Hove J. V. (2015)	Consiste no modo pelo qual uma entidade de incubação fornece suporte para startups
		Incrementa a probabilidade de sobrevivência e acelera o desenvolvimento do portfólio de empresas do agente de fomento
		Oferta de serviços que criam e capturam valor das companhias nascentes
Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge	Mian, S.; Lamine, W.; Fayolle, A. (2016)	Tem como propósito promover a transferência tecnológica e difundir produtos, desenvolvendo empresas inovadoras locais
		Consiste em um conceito que abarca todos os organismos de desenvolvimento do empreendedorismo baseado em tecnologia
		Estimulam empresas de alto valor agregado

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

### 3.1 Aceleradoras e Incubadoras

Tendo sido elaborado um panorama geral do campo de estudos que envolve os diversos modelos de incubação, cabe uma breve apresentação com o objetivo de clarificar um tema bastante comum relacionada a duas das organizações mais importantes para a disciplina, a diferenciação entre aceleradoras e incubadoras. É consenso, entre estudiosos, que os conceitos de incubadoras e aceleradoras de empresas necessitam de esclarecimentos, muitas vezes sendo confundidos entre si e complicando os agentes de mercado, pesquisadores, mídia, entre outros (COHEN; HOCHBERG, 2014; ISABELLE, 2013; MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014).

Incubadoras de empresas são definidas, na sua maioria, como organizações não governamentais ou agências de fomento do governo que fornecem a empresas nascentes suporte através de escritórios compartilhados, assessoria de marketing, contábil, jurídica, além de relacionamentos com parceiros e investidores (AABOEN, 2009).

Estas organizações possuem um longo e amplo histórico como ferramentas de desenvolvimento econômico ao redor do mundo e vêm sendo utilizadas por universidades, governos e corporações para alcançar um grande leque de criação de valor e bem estar social. Além de atuar em países com vertentes empreendedoras mais destacadas, há relatos de incubadoras bem sucedidas em locais como Ucrânia, Israel, Rússia e Turquia. Somente na Ásia mais de 2.000 incubadoras atuam, principalmente na Índia e na China (AABOEN, 2009; ISABELLE, 2013).

Ao buscar esclarecer os papéis de incubadoras e aceleradoras, Cohen (2013) defende que a diferença fundamental entre as duas organizações reside na duração limitada dos programas de aceleração, em comparação com a natureza permanente das incubadoras e afirma que esta diferença dá origem a uma série de outras assimetrias.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) ressaltam que as motivações para a criação de uma aceleradora são usualmente diferentes de outros agentes de fomento a inovação. Afirmando, por exemplo, que enquanto incubadoras são tipicamente fundadas como forma de desenvolvimento econômico e fomento ao empreendedorismo regional, as motivações dos fundadores de uma aceleradora estão associadas a viabilidade comercial do modelo de negócios apresentado e obtenção de lucro, sendo que só aceitam candidatos cujas ideias possuem potencial de escalabilidade ou situam-se em nichos de mercado promissores.

Isabelle (2013) contribui para a questão ao buscar identificar qual das organizações é a mais adequada para cada tipo de empresa nascente ou empreendedor iniciante – afirmando que é de extrema importância para o fundador de uma empresa inovadora buscar a instituição de fomento que tenha o maior encaixe possível com seu perfil e suas ideias. Para isto, realizou estudo analisando incubadoras e aceleradoras de empresas por meio de fatores como: estágio do ciclo de vida da empresa a ser incubada/acelerada; encaixe entre as necessidades do empreendedor e a missão, propósito e setor de foco da incubadora/aceleradora; políticas de seleção e graduação; natureza e extensão dos serviços; bem como rede de relacionamento dos parceiros. Uma compilação dos resultados é apresentada na tabela a seguir:

Quadro 4 – Diferenciação sob a Ótica da Adequação ao Empreendedor

<b>Aceleradoras</b>	<b>Incubadoras</b>
Focadas no próximo estágio de aporte de recursos, para empresas com grande potencial de crescimento	Para startups em estágio inicial
Processo de curto prazo	Processo de longo prazo
Indústrias com menor tempo de maturação até o mercado	Indústrias com maior tempo de maturação até o mercado
Aceleradoras consistem em um programa dentro de uma instituição	Incubadoras consistem em uma instituição de fomento
Constrói empresas com horizonte de tempo curto, baseadas em redes de relacionamento	Constrói empresas sustentáveis
Focadas em crescimento e retorno sobre o investimento	Focadas em desenvolvimento econômico
Geralmente com fins lucrativos	Geralmente sem fins lucrativos
Organizações ou programas mais novos	Organizações mais velhas

Fonte: (ISABELLE, 2013)

Cohen e Hochberg (2014) realizam análise semelhante, contribuindo com alguns elementos novos, a serem expostos abaixo:

Quadro 5 – Diferenciação com Base em Características do Programa

	<b>Aceleradoras</b>	<b>Incubadoras</b>
<b>Duração do Programa</b>	3 meses	1-5 anos
<b>Seleção em Lotes</b>	Sim	Não
<b>Modelo de Negócios</b>	Investimento ou sem fins lucrativos	Aluguel ou sem fins lucrativos
<b>Frequência de Seleção</b>	Competitiva, cíclica	Não competitiva

<b>Estágio do Empreendimento</b>	Inicial	Inicial ou tardio
<b>Educação Oferecida</b>	Seminários	Ad-hoc
<b>Atuação dos Mentores</b>	Intensa, realizada pelo time da aceleradora e outros	Mínima, tática

Fonte: Adaptado de (COHEN; HOCHBERG, 2014)

Diante do exposto, cabe concluir que aceleradoras de empresas e incubadoras são mecanismos de inovação distintos, com finalidades e objetivos diferentes, que atuam em torno de um mesmo ecossistema. Apresentam um mesmo objetivo: conduzir ideias de negócio ao mercado, porém utilizam estratégias diversas e atuam sobre públicos-alvo díspares. Desta forma, é possível entender que suas atividades se complementam e contribuem – mesmo que de formas diferentes – para o desenvolvimento o empreendedorismo e da inovação.

Tendo buscado contribuir para um maior entendimento sobre as diferenças entre as principais organizações de fomento, passa-se então na sequência a aprofundar a análise na organização objeto principal deste trabalho, as aceleradoras de empresas.

### **3.2 Aceleradoras de Empresas**

É consenso entre os pesquisadores de que o surgimento das aceleradoras de empresas consiste em fenômeno bastante novo. Um dos primeiros estudos formais realizados sobre o tema consiste no levantamento realizado pela NESTA, organização de fomento à inovação no Reino Unido, e coordenado por Paul Miller e Kirsten Bound em 2011. Os autores realizaram um mapeamento dos agentes que se intitulavam como aceleradoras de empresas na época do estudo, e documentaram a criação da primeira organização em 2005 (Y Combinator). Duas outras foram fundadas em 2007 (Techstars e Seedcamp), além de outras três em 2008 (Launchbox, Dream IT e Alphalab). A pesquisa corrobora a novidade do fenômeno, dado que até sua conclusão em 2011, somente 42 aceleradoras de empresas foram encontradas em todo o planeta (MILLER; BOUND, 2011). Por meio de seu estudo precursor, os autores afirmam que as aceleradoras de empresas consistem em organizações compostas por cinco elementos principais: a existência de um processo de seleção de ideias altamente competitivo; aporte de capital semente, usualmente em troca de participação; foco em pequenos times de empreendedores; mentoria intensiva em programas com prazo pré-determinado; turmas de empreendedores em oposição a ingressos individuais.

Este entendimento foi corroborado por estudos subsequentes, como o de Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), que entendem as aceleradoras como grupos de empresários experientes que oferecem serviços, locações, orientação, mentoria, rede de relacionamentos, serviços de gestão, conhecimento, e expertise para empresas nascentes, de acordo com suas necessidades, para ajudá-las a terem sucesso nos estágios iniciais da vida do empreendimento.

Já Isabelle (2013), caracteriza estas organizações como um modelo inovador de apoio aos novos empreendedores do setor de tecnologia. Descreve que este mecanismo apresenta um foco mais explícito em acelerar o crescimento das empresas do que as incubadoras, apresentando-se normalmente como organizações pró-lucro concebidas para trazer retorno sobre o investimento dos apoiadores por meio da validação rápida de ideias de negócio.

Malek, Maine, e McCarthy (2014) enaltecem o componente de relacionamento das aceleradoras ao afirmarem que a organização consiste em um tipo de programa de incubação cujo objetivo é atrair, apoiar e desenvolver novos empreendimentos por meio da conexão entre os times de empreendedores e recursos de investidores, fomentando o acesso a importantes stakeholders.

Cohen e Hochberg (2014) ressaltam a importância da relação com os investidores em sua definição, ao descrever as aceleradoras como um "campo de treinamento" para startups, de duração pré-definida, realizada em lotes, que oferece programas educacionais e de mentoria para fundadores de empresas nascentes, os expondo a uma variedade de mentores, empreendedores bem sucedidos, capitalistas de risco, investidores anjo e executivos e que culmina em um evento público de apresentação - o "*Demo Day*", no qual a turma graduanda de empresas nascentes apresenta suas empresas a um grande grupo de potenciais investidores.

O último conceito a ser analisado nesta seção consiste no entendimento de Pauwels *et al.* (2015), para quem as aceleradoras representam um novo modelo de incubação de empresas que tem como objetivo acelerar a criação de novos empreendimentos por meio de serviços específicos de incubação, focados em educação e mentoria, durante um programa intensivo de duração limitada.

Frente ao exposto, ao reunir elementos dos conceitos apresentados, resta o entendimento de que as aceleradoras de empresas, também denominadas de aceleradoras de startups ou aceleradoras-semente, consistem em grupos de empresários experientes que, por meio de um programa com duração pré-definida, oferece serviços, infraestrutura, orientação, mentoria, apoio em gestão, conhecimento e relacionamento para empresas selecionadas por

meio de processos seletivos rigorosos e que culminam em um evento no qual os empreendedores apresentam suas empresas a investidores. Estas organizações têm como objetivo auferir lucro, por meio da validação rápida das ideias de negócio, bem como o fomento de aportes adicionais de recursos por parte da comunidade de investidores (COHEN; HOCHBERG, 2014; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; ISABELLE, 2013; MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014; MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS *et al.*, 2015).

Ao analisar comparativamente as definições dos autores, verifica-se que, não obstante a utilização de nomenclaturas diferentes como empresas nascentes, novos empreendedores, novos empreendimentos, ou fundadores de startups, existe uma certa homogeneidade nos conceitos, sendo que todos endossam o fato de que as aceleradoras têm como objetivo o desenvolvimento de novas ideias de negócio por meio de novos empreendimentos.

Com relação à forma pela qual os autores entendem que este desenvolvimento é alcançado, diversas características citadas são dignas de nota. Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) ressaltam especialmente a capacidade de agregar valor das aceleradoras, mencionando os serviços de gestão, mentorias e a aplicação da *expertise* dos gestores das aceleradoras nas empresas nascentes. Isabelle (2013) aponta para a capacidade de alavancar negócios das aceleradoras, evidenciando a intenção de validação rápida dos conceitos de modo que o investimento nas startups gere lucro para a organização de fomento. Malek, Maine, e McCarthy (2014) citam principalmente a conexão realizada entre novas ideias de negócio e investidores capazes de realizar os primeiros aportes de capital semente. Cohen e Hochberg (2014) reforçam esta ideia ao afirmar que todo o ciclo de aceleração tem como ápice o “Demo Day” – dia específico, ao fim do programa, onde os empreendedores apresentam suas ideias aos investidores em busca de aportes adicionais ao projeto. Já Pauwels *et al.* (2015) buscam conceituar de forma mais abrangente a organização, apresentando uma definição que engloba diversos dos aspectos mencionados sem, no entanto, grande detalhamento.

Tendo analisado uma abordagem mais abrangente dos autores sobre o tema, passa-se na sequência a verificar o entendimento dos autores sobre os componentes que descrevem e explicam a estrutura organizacional, a estratégia e o formato do ciclo de aceleração. Verificando cada um destes aspectos, busca-se uma maior compreensão sobre o funcionamento e modo de organização deste mecanismo de fomento.

### 3.3 Principais Elementos das Aceleradoras de Empresas

Dentre os estudos relacionados ao tema em pauta que compõem a base deste trabalho, buscou-se identificar aqueles que analisavam a estrutura e o funcionamento do fenômeno em termos de componentes fundamentais para o sucesso da aceleradora. O objetivo de identificar estes elementos cruciais é consolidar o entendimento dos autores mais relevantes da disciplina em um constructo, o qual será utilizado para orientar o levantamento de dados e análise nas etapas posteriores do trabalho. Desta forma, os principais elementos destacados pelos autores são sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 6 – Principais elementos das aceleradoras de empresas

Artigo	Autores	Principais Elementos
The Startup Factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures	Miller, P.; Bound, K. (2011)	1 - Competição entre times de empreendedores por vagas no programa
		2 - Seleção de empreendedores em lotes ou “turmas” recebendo diversas ideias ao mesmo tempo com ciclos de vida similares
		3 - Aquisição de participação nas empresas aceleradas em troca de capital semente
		4 - Intensidade e velocidade no desenvolvimento das ideias de negócio
		5 - Foco em times de empreendedores e não em empreendedores individuais
Analysis of Accelerator Companies: an exploratory case study of their programs, processes, and early results	Hoffman, D; Radojevich-Kelley, N. (2012)	1 - Intenso campo de treinamento
		2 - Combinação de mentoria, aconselhamento e suporte jurídico
		3 - Apoio em infraestrutura
		4 - Fomento ao relacionamento entre as empresas nascentes e empreendedores consolidados no mercado
		5 - Oportunidades de apresentar os negócios aos fundos de capital de risco e investidores anjo
Accelerating Startups: the seed accelerator phenomenon	Cohen, S. G.; Hochberg, Y. V. (2014)	1 - Duração pré-definida dos ciclos de aceleração
		2 - Seleção em lotes, criando fortes laços de relacionamento e auxílio mútuo entre os empreendedores
		3 - Aquisição de parte da empresa acelerada pela aceleradora, incentivando o comprometimento da gestão
		4 - Intensos programas de educação visando a capacitação dos empreendedores
		5 - Mentoria e redes de relacionamento fomentam o contato próximo com empreendedores de sucesso, investidores e <i>experts</i>
A Typology of Clean Technology Commercialization Accelerators	Malek, K.; Maine, E.; McCarthy, I. P. (2014)	1 - Governança: o nível de empoderamento dos diretores da aceleradora para que alcancem as metas da organização
		2 - Estratégia: a forma pela qual os gestores da aceleradora buscam alcançar seus objetivos

		3 - Operações: treinamentos, mentorias, aconselhamentos, suporte técnico, fomento de redes de relacionamento e oferta de infraestrutura
		4 - Financiamento: capacidade de aportar recursos em troca de participação acionária e capacidade de mobilizar recursos para alavancar os empreendimentos acelerados
		5 - Modelo de Negócios: a forma como a aceleradora interage com os empreendimentos acelerados em termos de capital aportado e quantidade de empreendedores atendidos
Understanding a New Generation Incubation Model: the accelerator	Pauwels, C.; Clarysse, B.; Wright, M.; Hove J. V. (2015)	1 - Pacote do programa: os elementos que compõem o ciclo de aceleração dos empreendimentos
		2 - Foco estratégico: área geográfica de atuação e nível de especialização dentro do setor ou indústria
		3 - Processo de seleção: etapas que compõem o processo de seleção
		4 - Estrutura de financiamento: quais as fontes de recursos da aceleradora
		5 - Relação com egressos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Um dos elementos mais presentes nas definições acima consiste no modo de seleção dos empreendedores e das ideias de negócio a serem aceleradas. Miller e Bound abordam o tema em três de suas cinco dimensões, ressaltando a característica de competição presente no processo de seleção, a preferência de escolha por times de empreendedores ao invés de empreendedores individuais, bem como o fato de que a escolha dos inovadores é realizada em lotes ou turmas – sendo que este último ponto também é destacado por Cohen e Hochberg. Malek, Maine e McCarthy abordam o processo seletivo na dimensão “Modelo de Negócios” ao ressaltar a quantidade de empreendedores atendidos concomitantemente, já Pauwels *et al.* analisam estes aspectos na dimensão denominada “Processo de Seleção”, detalhando sua importância, em seu estudo, por meio da descrição de três características: o recrutamento, os critérios de seleção e a banca de examinadores.

Outro fator comum, presente em boa parte das definições é a aquisição de participação acionária das empresas nascentes em troca de capital semente. Miller e Bound, Cohen e Hochberg a citam explicitamente, enquanto Malek, Maine e McCarthy a abordam por meio das dimensões “Financiamento” e “Modelo de Negócios”, destacando a importância de entender a capacidade de aporte de recursos da aceleradora e a forma como esta é realizada. Pauwels *et al.* entendem este fator como um componente das dimensões denominadas pelos autores de “Pacote do Programa” e “Estrutura de Financiamento” devido a forma como as aceleradoras proveem o capital semente que possibilita o início das operações e também pela

possibilidade de rentabilizá-lo em rodadas posteriores de aportes realizadas por outros investidores.

A intensidade e velocidade no desenvolvimento dos empreendimentos acelerados são apontadas por Miller e Bound como características predominantes nas aceleradoras de empresas. Apesar da denominação de certa forma abrangente, ao observar em detalhes o estudo elaborado pelos autores, é possível verificar que esta dimensão é compreendida por um programa composto por diversas atividades de treinamento, mentoria, aconselhamento, suporte jurídico e técnico, dentre outros, executados em um tempo de duração curto e pré-definido. Tal fato é corroborado também na análise de Hoffman e Radojevich-Kelley – estando presente em duas dimensões, bem como por Cohen e Hochberg, que ressaltam a duração pré-definida do ciclo de aceleração, na sequência descrevendo-o detalhadamente em duas frentes: programas de educação e capacitação, além de mentoria. Malek, Maine e McCarthy tratam estas questões na dimensão “Operações”, englobando neste elemento as atividades descritas acima. Já a definição exposta por Pauwels *et al.* abarca estas ações de forma abrangente no que denomina de “Pacote do Programa”; ao analisar em detalhe o artigo dos autores, é possível verificar que nesta dimensão estão presentes todos os serviços de consultoria, mentoria e treinamentos.

A oferta de infraestrutura, apesar de presente no escopo de todos os artigos, aparece explicitamente somente na análise de Hoffman e Radojevich-Kelley e na categoria “Operações” de Malek Maine e McCarthy. Nos demais autores, a oferta de infraestrutura integra categorias já comentadas, como no caso do estudo de Pauwels *et al.*, onde está presente na dimensão “Pacote do Programa”.

Outro dos elementos de abordagem menos explícita consiste no fomento às redes de relacionamento. Esta pode acontecer de formas variadas como: o incentivo à interação entre os próprios empreendedores do ciclo de aceleração, bem como entre os empreendedores e investidores ou *experts* como apontado por Cohen e Hochberg; o suporte no envolvimento entre os empreendimentos acelerados e empreendedores de sucesso já consolidados no mercado, bem como o envolvimento com fundos de risco e investidores anjo como aponta Hoffman e Radojevich-Kelley; ou por meio do incentivo ao relacionamento com egressos da própria aceleradora, como bastante evidenciado por Pauwels *et al.*

Tendo sido abordados os elementos que representam os aspectos mais cotidianos da atuação das aceleradoras de empresas, volta-se a atenção para as dimensões restantes que

tratam de fatores mais estratégicos do segmento. Pauwels *et al.* denominam como “Foco Estratégico” a dimensão que engloba a abordagem dos gestores da aceleradora no tocante à indústria/setor de atuação – definindo assim, a necessidade de especialização dos mentores e conselheiros – também tratam nesta dimensão as ações que envolvem a definição da localização geográfica e respectivo ecossistema de inovação em que a organização pretende atuar. Neste norte, Malek, Maine e McCarthy define como “Estratégia” a dimensão que analisa a filosofia de trabalho que baliza as ações dos gestores da organização em prol do alcance de seus objetivos.

A última das dimensões apontadas pelos autores, ainda não comentada, consiste na “Governança” – descrita somente na análise de Malek, Maine e McCarthy, sendo aquela que trata da capacidade de atuação dos gestores das aceleradoras na definição dos rumos da organização. Esta perspectiva descreve o modo como a estrutura da aceleradora é delineada, como ocorrem as tomadas de decisão, além do modo pelo qual ocorrem os processos políticos e procedimentos internos.

Diante das diversas dimensões apresentadas, apontadas pelos estudiosos do tema como elementos essenciais na análise do fenômeno, optou-se por delinear um constructo através de uma composição abrangente dos elementos apresentados, de forma a permitir o estudo dos componentes e do funcionamento das aceleradoras de empresas sob diversos aspectos, gerando subsídios suficientes para embasar a criação de um modelo estrutural, passível de ser empregado por diversas instituições. Neste norte, as categorias selecionadas, com base nos conceitos dos autores, para guiar o aprofundamento da análise foram as seguintes: Ciclo de Aceleração, Processo de Seleção, Governança e Redes de Relacionamento. Estas categorias serão abordadas com maior profundidade na sequência.

### **3.3.1 Ciclo de Aceleração**

O ciclo de aceleração é entendido como todos os serviços que a aceleradora oferece às empresas que compõem seu portfólio durante o processo de aceleração. De acordo com os principais autores do tema, esta perspectiva é mais comumente composta pelos seguintes: serviços de mentoria, programas formais de treinamento, “Dia da Demonstração”, oferta de infraestrutura, oferta de serviços de consultoria e fomento a oportunidades de investimento (COHEN; HOCHBERG, 2014; MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS *et al.*, 2015).

Os serviços de mentoria, conforme afirma Pauwels *et al.* (2015), são conduzidos tipicamente por empreendedores com vasta experiência no campo de atuação da empresa

acelerada. A aceleradora normalmente intermedia o contato entre mentor e empreendedores e monitora a evolução do relacionamento. Mentores auxiliam principalmente no desenvolvimento e definição do modelo de negócios, bem como consistem em um ponto de conexão entre a empresa nascente, clientes e investidores.

Em relação ao tema em pauta, Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) consideram os intensos programas de mentoria como fatores chave para o sucesso do programa de aceleração e das empresas aceleradas. Os autores afirmam que o objetivo das aceleradoras é o de que os mentores trabalhem em conjunto com os fundadores das startups ao longo da duração do programa, por meio de aconselhamento e *feedbacks* constantes baseados em sua própria experiência como donos de negócios e empreendedores. Aprofundando na questão, descrevem que as aceleradoras realizam a seleção dos mentores com base no seu nível de especialização nos temas em pauta, experiência no mercado, nível de motivação em conduzir as empresas nascentes ao sucesso e capacidade de rentabilizar os negócios acelerados. A mentoria é tão relevante para o sucesso da empreitada que ideias com grande potencial de sucesso podem ser rejeitadas na etapa de seleção caso não haja, dentro do *pool* de mentores da aceleradora, um profissional com profundo conhecimento do mercado da ideia de negócio em questão.

Hochberg (2016) busca elucidar a relação entre mentores e aceleradoras de empresas ao afirmar que, muitas vezes, mentores são também investidores, que aproveitam a interação com os novos empreendimentos para obter uma visão antecipada acerca das startups, planos de negócio, dinâmicas do time de empreendedores e o progresso ao longo do ciclo de aceleração. Desta forma, em troca do aconselhamento realizado, recebem acesso a informações mais robustas e oportunidades de investimento em estágios iniciais das novas organizações.

Miller e Bound (2011) corroboram com o conceito ao afirmar que o contato entre empreendedores e mentores é fundamental para o sucesso do programa, seu intuito é alcançar dois objetivos principais, em primeiro lugar, desafiar os times e provê-los com *feedbacks* honestos acerca de seus sucessos e fracassos e, em segundo lugar, criar um ambiente para que a relação mentor-fundador se consolide no longo prazo – não é incomum que mentores tornem-se investidores das empresas que aconselham.

Já o programa de treinamento normalmente ocorre por meio de duas iniciativas: capacitações – nas quais os empreendedores das empresas pertencentes ao portfólio aprendem

uma variedade de tópicos relacionados à gestão de empresas como finanças, marketing e administração empresarial; bem como as chamadas “horas de escritório” – serviços de consultoria semanais nas quais os empreendedores encontram o time de gestão da aceleradora e podem tirar dúvidas específicas sobre suas empresas, consistindo também em um momento no qual a aceleradora realiza um monitoramento da evolução do caso. (PAUWELS *et al.*, 2015)

Outro ponto de importância fundamental no ciclo de aceleração consiste nos eventos, tanto com clientes, como o denominado “Demo Day”. O primeiro consiste em uma reunião que busca a interação entre as empresas do portfólio e possíveis clientes de seus produtos. Esta relação tem como objetivo reduzir o tempo do produto até o mercado e captar feedbacks relevantes para a consolidação do modelo de negócios. Já o Dia da Demonstração, ocorre normalmente ao fim do ciclo, e oportuniza aos empreendedores a chance de apresentar seus produtos para investidores potenciais, os quais serão responsáveis por rodadas posteriores de investimento na empresa nascente (PAUWELS *et al.*, 2015).

Miller e Bound (2011) classificam o Demo Day como o ápice do ciclo de aceleração e alvo de preparação frenética por parte das empresas do portfólio. É o momento no qual os empreendedores têm a chance de lançar seus produtos ou serviços para o mundo, principalmente pelo fato de que a cobertura da mídia especializada é bastante comum. Tais eventos são uma oportunidade única para as empresas aceleradas, visto que o acesso a um grupo tão qualificado de investidores seria dificilmente alcançado sem o auxílio de uma aceleradora. No artigo escrito por Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), os autores ratificam a ideia de que o ciclo de aceleração apresenta um viés de “campo de treinamento” o qual, após dez a doze semanas de desenvolvimento contínuo, culmina em um dia de demonstração – evento no qual os empreendedores apresentam seus protótipos a investidores com o intuito de angariar rodadas adicionais de financiamento.

Hochberg (2016) comenta acerca da importância do Demo Day quando descreve o evento como uma oportunidade ímpar também para os fundos de capital de risco e demais investidores anjo. O evento atua como um filtro, bem como um agregador de boas ideias, já que a aceleradora atua no levantamento de uma grande população de startups, seleciona as melhores, desenvolve o produto e o discurso dos empreendedores, bem como os consolida em um só local. Este processo atrai um número expressivo de investidores, os quais poderiam considerar o custo da busca pelas novas ideias grande demais para justificar os ganhos a serem obtidos.

O próximo ponto a ser abordado consiste nos serviços de infraestrutura e consultoria, os quais auxiliam empreendedores em estágio inicial ao prover as necessidades básicas de funcionamento de uma empresa com produtos/serviços/instalações de qualidade, sem impactar na estrutura de custos das empresas que, em sua maior parte, não possuem fluxo de entrada financeiro significativo. Além de prover as instalações para as empresas do portfólio é comum que a aceleradora ofereça apoio por meio de assessorias, como por exemplo, serviços jurídicos, contábeis, de design de produto, de criação de site, de elaboração de estratégias de comunicação, de branding do produto, de implementação de software de gestão financeira, de serviços de hospedagem, de infraestrutura tecnológica, de monitoramento de redes sociais, entre outros (PAUWELS *et al.*, 2015).

Outra prática considerada por muitos autores como componente do ciclo de aceleração consiste no aporte de capital semente em troca de participação acionária. Para citar um exemplo, verifica-se que as aceleradoras analisadas por Pauwels *et al.* (2015) receberam recursos financeiros entre 3.600 a 50.000 libras em troca de 3 a 10% de participação no novo empreendimento.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) também afirmam que todas as aceleradoras analisadas em seu estudo aportam volumes consideráveis de recursos em troca de participação. Informação também ratificada por Hochberg (2015), que aponta em seu artigo que os recursos aportados pelas aceleradoras analisadas somam em média 26 mil dólares, em troca geralmente de um percentual entre 5% e 7% de participação acionária.

Reforçando o exposto, Cohen (2013) afirma que o aporte de capital semente em troca de ações na empresa nascente representa uma espécie de coparticipação, motivando ainda mais o time de gestão do órgão de fomento em prol do sucesso de seu portfólio e contribuindo para um maior alinhamento entre a aceleradora e a empresa nascente.

Concluindo, cabe a análise sobre uma característica determinante do ciclo de aceleração – seu tempo de duração pré-definido. Usualmente, os ciclos ocorrem em um período de três a seis meses de trabalho intensivo, cujo objetivo é o de que as empresas do portfólio atuem em um ambiente de alta pressão, impulsionando-os ao progresso célere. O conceito advém principalmente do decréscimo no tempo necessário para criar uma empresa de tecnologia ocorrido nos últimos anos, também estando conectado às ideias de pivotagem (validação de hipóteses e ajuste do rumo da empresa) e menor produto viável, muito difundidas no âmbito das startups (MILLER; BOUND, 2011; RIES, 2012).

### 3.3.2 Processo de Seleção

O processo de seleção dos empreendedores que formarão o portfólio de acelerados é considerado uma das atividades vitais das aceleradoras de empresas. De tal forma, é comum observar a utilização de um rigoroso processo de escolha, com diversas etapas e atividades. As taxas de aceitação nas aceleradoras de maior destaque chegam a ser menores do que 1% (MILLER; BOUND, 2011) .

Pauwels *et al.* (2015) identificaram práticas comuns nos processos seletivos das aceleradoras pesquisadas. Em primeiro lugar, a comunicação do processo seletivo é colocada em prática, captando candidatos por meio da internet e até buscando startups incipientes participando de eventos sobre o tema. Estes candidatos são então orientados a realizar sua inscrição online, por meio do qual inserem informações relevantes ao processo como o modelo de negócios proposto e as características do time de empreendedores. Em seguida um comitê de seleção é organizado, usualmente formado por gestores da aceleradora, mentores, investidores e egressos das empresas aceleradas – responsáveis por filtrar a lista de inscritos até um número gerenciável. Por fim, os melhores candidatos são entrevistados pessoalmente, sendo que serão aceitos somente empreendedores e ideias de negócio que encaixam na proposta de trabalho da aceleradora, objetivando que o lote de empreendedores selecionado apresente sinergia durante a execução dos trabalhos.

Diferenciando os processos de seleção das aceleradoras para os de outros modelos de incubação está o fato da seleção ser realizada em “lotes”. Tal modelo possibilita que eficiências sejam alcançadas por meio do suporte a diversas companhias ao mesmo tempo – sendo útil na realização de capacitações, no gerenciamento do ciclo de vida das ideias de negócio e nas assessorias especializadas (jurídica, contábil, etc.). No entanto, uma das grandes vantagens da seleção em lotes está no suporte e auxílio que os times de empreendedores realizam entre si, o que pode tomar a forma de um empreendedor de viés técnico auxiliando na resolução de problemas de outro grupo ou em *feedbacks* preliminares evitando erros em momentos mais relevantes como nas apresentações aos investidores (MILLER; BOUND, 2011).

Cohen (2013) reitera a relevância da seleção por lotes, dado que a cada novo ciclo os entrantes, ao passarem por uma série de desafios e obstáculos em conjunto, consolidam seus relacionamentos de forma a criar laços fortes de amizade e companheirismo, o que é traduzido em cooperação e motivação mútua ao longo do programa.

Outro dos fatores de suma importância consiste na predileção por equipes de até quatro componentes. É consenso entre os profissionais do meio que conduzir as atividades de uma startup consiste em muito trabalho para um empreendedor único, por outro lado, times maiores do que quatro pessoas exigiriam custos de manutenção demasiadamente grandes (MILLER; BOUND, 2011).

Isabelle (2013) colabora com a questão ressaltando a importância do estágio do ciclo de vida em que está o negócio dos candidatos. Em que pese a não existência de uma restrição explícita quanto a modelos de negócio em estágio pré-operacional, as aceleradoras tendem a selecionar empreendedores cujo produto ou serviço já possua certa tração inicial no mercado, agregando-se a este componente a capacidade de escalabilidade, além da utilização de tecnologias diferenciadas.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) afirmam que o critério mais importante para a seleção de candidatos ao programa de aceleração consiste na capacidade da aceleradora de fazer a diferença no sucesso da startup. Outros fatores essenciais são: as habilidades de liderança dos times de empreendedores, a flexibilidade para adaptar os conceitos da startup quando necessário e um conceito de negócios que pretende atender a um problema real de um modo criativo. Dentro deste contexto é bastante raro que aceleradoras invistam em negócios como restaurantes, serviços básicos, empresas com atuação em nichos ou com restrições geográficas. A opção normalmente recai sobre empreendimentos escaláveis nacional e internacionalmente, que possibilitem rupturas radicais nos produtos ou serviços existentes e tenham a capacidade de crescer exponencialmente.

### 3.3.3 Governança

Hochberg (2016) afirma que compreender a estrutura e o funcionamento das aceleradoras de empresas nem sempre se apresenta tarefa fácil. A maioria destas organizações são pequenas, de estrutura reduzida, com poucos colaboradores e sem métodos organizados para a produção e armazenamento de dados.

No entanto, é possível verificar distinções claras em relação à maneira pela qual os gestores da aceleradora coordenam as atividades da organização e traçam seus objetivos e metas. Estudo apresentado no artigo elaborado por Pauwels *et al.* (2015), bem como em relatório elaborado pela NESTA de autoria de Clarysse, Wright, e Hove (2015) identificou – com base em análises e entrevistas realizadas em aceleradoras existentes nos três principais ecossistemas da Europa: Londres, Paris e Berlim – que a estratégia implícita que permeia

todas as atividades da aceleradora pode variar significativamente. Neste norte, a forma de atuação dos gestores e a estratégia empregada foram caracterizadas por meio de três diferentes arquétipos: Liderado por Investidor, Casamenteiro e Ecossistema.

O arquétipo Liderado por Investidor é aquele que recebe seu financiamento por meio de investidores-anjo, fundos de capital de risco ou fundos de investimento corporativo. Este tipo é o que melhor representa os conceitos utilizados pelas aceleradoras mais conhecidas como Y Combinator e Techstars. Seu objetivo é completar a lacuna de financiamento existente entre projetos de negócio em estágio inicial e negócios considerados oportunidades de investimento concretas. Desta forma, seu processo seletivo tende a favorecer empreendimentos capazes de receber sucessivas rodadas de aportes e se tornarem atrativas para propostas de investidores. Tipicamente, estas aceleradoras oferecem algum montante em capital semente em troca de participação na empresa. Representam com maior aderência o que comumente se entende pelo termo “aceleradora de empresas”. Tal posicionamento estratégico leva a aceleradora a focar em startups em estágios mais avançados de desenvolvimento, selecionar empreendimentos que já possuem alguma capacidade de comercializar seu produto e em alguns casos até já receberam algum tipo de aporte. Outro fator relevante é a vocação, neste arquétipo, de especialização em determinado segmento, possibilitando à equipe de gestão desenvolver conhecimento e *expertise* necessária para identificar e explorar o potencial econômico dos times de empreendedores. Os mentores neste modelo frequentemente são investidores-anjo e participam ativamente em rodadas posteriores de financiamento das empresas aceleradas (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015; PAUWELS *et al.*, 2015).

No entanto, algumas das aceleradoras analisadas divergem do tradicional em certos aspectos, originando dois outros tipos de arquétipos. O segundo a ser abordado, o arquétipo Casamenteiro (*Matchmaker*), se configura tipicamente em aceleradoras criadas por grandes corporações, as quais têm interesse em oferecer serviços inovadores para seus próprios clientes e demais *stakeholders*. Exemplos clássicos são o FinTech Innovation Lab em Londres, coordenado pela Accenture e a Microsoft Ventures Accelerator. As aceleradoras pertencentes a este arquétipo ativamente envolvem seus *stakeholders* corporativos na seleção dos empreendimentos. Executivos sênior fazem parte da banca de avaliação no processo seletivo, mentores são selecionados entre os membros mais experientes da corporação e cumprem o papel de auxiliar os empreendedores a entenderem os canais internos de decisão do sistema corporativo. Um ponto interessante consiste no fato de que não existe uma

orientação direcionada ao lucro e normalmente não é realizado aporte financeiro por parte da aceleradora. Sendo assim, o grande valor agregado no processo de aceleração consiste em realizar as conexões com os potenciais consumidores. Desta forma, a rede de relacionamentos desenvolvida é quase que exclusivamente orientada para a base de clientes da corporação. Os programas são financiados pelo orçamento da companhia e se justificam muito mais pelos benefícios auferidos aos clientes, repercussão causada pelas empresas aceleradas em eventos, newsletters e mídia em geral, do que por meio de métricas financeiras ou operacionais (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015; PAUWELS *et al.*, 2015).

Já o arquétipo Ecosistema consiste no modelo normalmente financiado por programas públicos e tem as agências governamentais como seu principal *stakeholder*. O objetivo da criação destes programas reside no estímulo à atividade empreendedora, podendo este ter como foco uma região geográfica ou um domínio tecnológico específico. Através do programa, a agência de governo busca desenvolver o ecossistema de startups dentro da região ou tecnologia, assim, os critérios de seleção e processos internos da aceleradora são organizados de forma a atrair empreendimentos que compactuem com esta visão. Alguns exemplos podem ser observados como a Climate KIC – focada em tecnologias *Smart Grid* (Redes Inteligentes de Energia) ou a Scientipôle Initiative – que promove seu programa por meio das agências de recolocação profissional e apresenta como critério de seleção, ênfase no potencial de geração de vagas de trabalho. Dentro deste arquétipo, os empreendimentos são selecionados mesmo estando em estágios bastante pré-operacionais, sendo possível até a seleção de um único indivíduo com uma boa ideia de negócio. O arquétipo Ecosistema é aquele que dá a maior ênfase no desenvolvimento e capacitação dos empreendedores por meio de cursos e treinamentos. É bastante comum a organização de aulas, workshops, e eventos de aprendizado prático com o intuito de desenvolver as ideias e propostas de valor das empresas aceleradas. Em alguns casos os mentores podem também ser consultores ou desenvolvedores de negócios, que, - frequentemente remunerados – ajudam a comercializar a tecnologia e vender o produto. Desta forma, seu envolvimento com a execução é maior do que nos outros modelos (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015; PAUWELS *et al.*, 2015).

Uma síntese das características dos arquétipos apresentados pode ser observada abaixo:

Quadro 7 – Características dos Arquétipos

Característica Avaliada	Liderado por Investidor	Casamenteiro	Ecosistema
<i>Stakeholders</i> Principais	Investidores	Executivos da Companhia Patrocinadora do Programa	Agências Governamentais
Mentores	Empreendedores seriais e investidores-anjo	<i>Experts</i> internos à companhia	Empreendedores seriais e desenvolvedores de negócios - maior foco em capacitação e treinamento
Ciclo de Vida dos Candidatos ao Ciclo	Estágios mais avançados - produto viável mínimo	Estágios mais avançados - produto viável mínimo	Favorecem times de empreendedores em estágios iniciais
Fonte de Recursos da Aceleradora	Investidores privados - investidores-anjo, fundos de capital de risco e/ou capital semente	Financiamento proveniente do orçamento das companhias patrocinadoras	Financiamento proveniente de programas governamentais locais, nacionais ou internacionais; Desenvolvendo novas formas de captação: venda de capacitação e treinamento; consultorias

Fonte: Adaptado de (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015; PAUWELS *et al.*, 2015)

Direcionando a análise para o modo pelo qual a aceleradora capta recursos necessários para a manutenção de suas atividades, bem como para realizar o aporte nas empresas aceleradas, pesquisa realizada por Pauwels *et al.* (2015) afirma que a maior parte do capital disponível para investimento e condução do programa de aceleração é proveniente dos acionistas da aceleradora. Estes grupos são formados normalmente por investidores privados, grandes empresas ou o governo.

Hochberg (2016) corrobora com o conceito ao afirmar que, no modelo de financiamento privado, as aceleradoras criam um fundo de investimento, por meio de uma sociedade limitada, estruturado de modo similar aos fundos de capital de risco. Na sequência, diversos investidores anjo e fundos de *venture capital* realizam aportes pequenos (na casa de poucas centenas de milhares de dólares). Este recurso financiará os salários dos profissionais da equipe de gestão da aceleradora, bem como os aportes de capital semente nas empresas aceleradas. De acordo com o autor, a principal motivação destes investidores consiste no valor percebido na atuação das aceleradoras na consolidação de diversos negócios promissores em um mesmo ambiente.

Neste contexto, Miller e Bound (2011) corroboram com o exposto ao afirmar que o modelo de negócios das aceleradoras é bastante simples. Os investidores aportam recursos na aceleradora, a qual funciona como um fundo. Uma parte do fundo cobrirá os custos de

manutenção do ciclo de aceleração, enquanto outra parte é aportada nas startups em troca de participação nas empresas do portfólio. A expectativa é a de que esta participação possa ser rentabilizada no futuro, por meio de novas rodadas de aportes, recompra por parte dos fundadores, entre outros tipos de negociação.

Hochberg (2016) apresenta ainda alguns detalhes adicionais sobre a estrutura de financiamento das aceleradoras. Verifica-se que os aportes realizados nos fundos são normalmente feitos por grandes investidores-anjo, bem como por fundos de capital de risco – em oposição ao investidor institucional típico (fundos de pensão, por exemplo). Já a expectativa de retorno sobre o capital investido por estes agentes é longa, sendo o período mais comum de saída do fundo de capital de risco entre sete e nove anos. Tal fato reforça o argumento de que o principal benefício para os investidores que compõem o fundo não é o retorno sobre o capital aportado, e sim o acesso as informações antecipadas acerca das empresas nascentes, permitindo a realização de aportes em rodadas de investimento posteriores de maneira muito mais assertiva. Inclusive, a importância do acesso a informação é demonstrada pelo autor ao afirmar que, para obtê-la, empresas interessadas patrocinam os ciclos de aceleração, constituindo assim outra fonte de recursos para a manutenção das aceleradoras.

Pauwels *et al.* (2015) apresentam argumentos nesta linha ao afirmar que poucas aceleradoras analisadas foram capazes de obter grandes lucros por meio do investimento realizado nas empresas de seu portfólio. Como ressalva a esta afirmação, os pesquisadores reiteram que tal fato pode ser decorrente da relativa novidade dos programas na Europa - localização do estudo, e que algum tempo deve transcorrer até que seus investimentos possam originar retornos adequados.

Existem ainda complementações do faturamento das aceleradoras via modelos de negócios alternativos. Uma solução encontrada por algumas das organizações estudadas consiste na realização de eventos e workshops direcionados ao público em geral, gerando receita por meio da venda de ingressos, patrocínio, ou suportes governamentais (MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS *et al.*, 2015).

Outro aspecto relacionado à atuação dos gestores consiste, segundo Pauwels *et al.* (2015), no posicionamento dos líderes da aceleradora frente a dois elementos: a indústria ou setor em que ela pretende atuar, bem como qual a abrangência geográfica em que pretende exercer sua influência.

Dentro deste contexto é possível que os controladores da aceleradora optem por atuar de forma bastante específica, dentro de determinada indústria, setor ou domínio tecnológico. Existem exemplos bastante significativos como a Fintech Innovation Lab, aceleradora que atua exclusivamente no setor financeiro e a L'Accélérateur, direcionada a empresas que atuam no mercado varejista. Já em relação à área geográfica, uma aceleradora pode realizar suas atividades em um local específico, como as que atuam nas proximidades do vale do silício, ou a nível internacional, como por exemplo, a Techstars que possui escritórios em Londres, Berlim e Nova Iorque (PAUWELS *et al.*, 2015).

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) corroboram com a questão ao demonstrar, por meio de seus estudos, que as aceleradoras de empresas normalmente objetivam atuar em indústrias e temas bastante específicos, nos campos em que seus gestores têm maior *expertise*. Neste sentido, de acordo com os autores, um dos setores que mais atraem a atuação de aceleradoras consiste na indústria de tecnologia, muito em favor das sucessivas reduções de custos operacionais e maior robustez das plataformas gratuitas de desenvolvimento presentes na atualidade. Cohen e Hochberg (2014) citam também exemplos com foco específico em outros setores e indústrias, como por exemplo: a Surge, aceleradora focada em startups que desenvolvem negócios de geração de energia; a Kaplan EdTech, cuja expertise recai sobre startups relacionadas à educação; e a Healthbox, que lida somente com empresas relacionadas a desenvolvimento de novos negócios no campo da saúde.

### **3.3.4 Redes de Relacionamento**

A última dimensão a ser observada em profundidade consiste no modo pelo qual as aceleradoras criam, mantém e fomentam suas redes de relacionamento. De acordo com Pauwels *et al.* (2015), as aceleradoras de empresas buscam desenvolver as relações entre o time de gestão e os empreendedores que compõem seu ciclo de aceleração com diversos agentes como: investidores, mentores, mercado e os egressos da própria aceleradora.

Hochberg (2016) enfatiza a importância que o relacionamento com as redes de investidores e mentores representam para o sucesso das empresas aceleradas quando facilitam o acesso à informação e recursos críticos para a produção de atividade empreendedora. Conhecer o contato correto pode possibilitar oportunidades de negócios, aportes de capital, resolução de dificuldades técnicas entre outros problemas.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) afirmam que o benefício mais comumente elencado pelas aceleradoras entrevistadas consiste no desenvolvimento das redes de

relacionamento. Praticamente todas consideram a oportunidade de relacionamento e mentoria como o maior valor agregado ao processo de aceleração.

Isabelle (2013) corrobora esta visão ao apresentar o entendimento de que o estabelecimento da rede de parceiros é crítico para as atividades da aceleradora. Uma aceleradora necessita de uma extensiva rede de conselheiros de forma a complementar suas atividades de desenvolvimento de negócios por meio de conhecimentos específicos dos mais diversos.

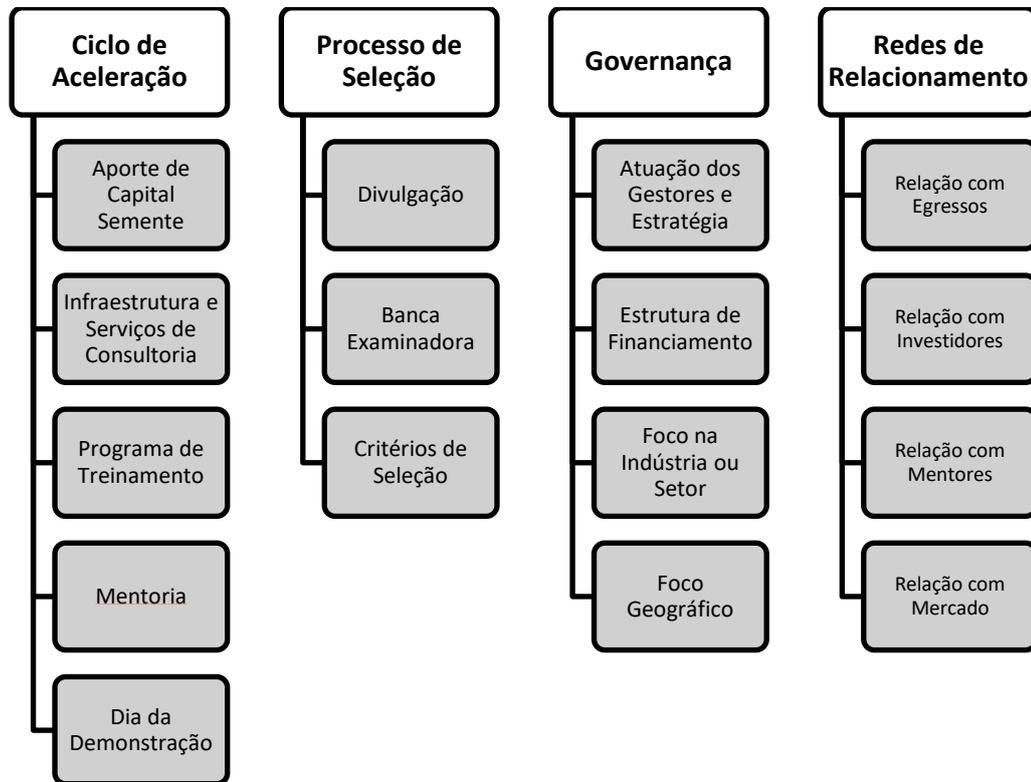
Malek, Maine, e McCarthy (2014) elaboram acerca da importância de conexões com o mercado de forma a alavancar as atividades operacionais das empresas aceleradas. Afirmam que as redes podem auxiliar na criação de parcerias que possibilitem, além de oportunidades de negócios, o teste de novos produtos em estágios iniciais, com *feedbacks* verdadeiros que direcionem o desenvolvimento do produto ou serviço durante o ciclo de aceleração.

Já em relação aos egressos, Pauwels et. al. (2015) afirmam que as aceleradoras presentes em seu estudo colocam uma grande ênfase em manter laços fortes de relacionamento com os empreendedores que já passaram por seus ciclos de aceleração. É comum que sejam organizados eventos regulares para interação entre empresas do portfólio atual, gestores da aceleradoras e egressos. Estes também são convidados a participar dos comitês de seleção e, quando adequado, tornam-se investidores convidados a realizar aportes. Os egressos que atingiram o sucesso são frequentemente chamados a relatar seus erros e acertos e participam também em diversos momentos do ciclo de aceleração, inclusive auxiliando na multiplicação das redes de relacionamento dos acelerados.

### **3.3.5 Modelo de Análise**

Após o detalhamento dos diversos componentes abordados pelos autores, buscou-se, por meio do cruzamento e correlação entre as informações coletadas, evidenciar os elementos mais relevantes para a estrutura e o funcionamento de uma aceleradora de empresa. Ao concatenar os conceitos na forma de um constructo, construiu-se a representação abaixo, a qual tem o objetivo de guiar a coleta e análise de dados. A figura abaixo sintetiza estes elementos e concede subsídio para as etapas posteriores deste estudo.

Figura 4 – Elementos Estruturais e Características das Aceleradoras



Fonte: Adaptado de (COHEN; HOCHBERG, 2014; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014; MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS *ET AL.*, 2015)

Tendo estabelecido diretrizes que possibilitam fundamentar e guiar as etapas posteriores, conclui-se este capítulo com uma breve análise acerca dos resultados provenientes da atuação das aceleradoras de empresas disponíveis na literatura atual, bem como limitações na atuação destas organizações frente ao ecossistema empreendedor que as cerca.

### 3.4 Resultados e Limitações do Processo de Aceleração

De acordo com as aceleradoras estudadas por Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), empresas que passaram pelo ciclo de aceleração possuem taxas de sucesso maiores do que empresas não participantes. Os autores afirmam que cerca de 75% dos empreendimentos acelerados receberão financiamento posterior, enquanto diversas destas empresas serão adquiridas. Outro componente presente no estudo descreve que cerca de metade das empresas que completaram o ciclo se tornarão auto sustentáveis ao fim de um período de cinco anos. Mesmo assim, face ao mercado extremamente volátil e incerto em que estão inseridas, a expectativa é de que 20% das startups que compõem o portfólio das aceleradoras não alcance sucesso.

Ainda assim, não são somente as empresas aceleradas que se beneficiam das atividades de uma aceleradora de empresas, os ganhos se estendem a outros stakeholders do setor. Investidores anjo se beneficiam da existência de um fluxo consistente de empresas sendo lançadas, ano após ano, ademais, o nível de informação sobre o negócio após o ciclo é muito maior e mais consistente. Empresas de capital de risco veem com bons olhos o incremento no fluxo de criação de novas startups de qualidade, tendo ainda acesso aos eventos para conhecer novos empreendedores, bem como a possibilidade de visualizar novas tecnologias em primeira mão. Grandes empresas de tecnologia encontram novos talentos que podem vir a integrar seus quadros, novos clientes para suas plataformas e serviços, além da possibilidade de associar sua marca a negócios inovadores. Fundadores de startups já consolidadas também se beneficiam do ecossistema ao descobrir novos profissionais para seus times, integrar uma rede de negócios de alta qualidade e conhecer investidores para novas fases de aporte (MILLER; BOUND, 2011).

Fehder e Hochberg (2014) reforçam os argumentos sobre os impactos que a criação de uma aceleradora de empresas traz ao ecossistema de inovação ao seu redor ao verificar a disponibilidade de capital-semente e capital inicial de risco na região de atuação da organização. Através de um modelo matemático, os pesquisadores concluem que as áreas metropolitanas onde existem aceleradoras de empresas estabelecidas exibem um maior grau de atividade empreendedora financiada por capital de risco. Tal fato não se restringe somente às empresas aceleradas, mas também a outras companhias locais que não participaram do programa. Apesar de mais estudos serem necessários para a comprovação do fenômeno, a pesquisa aponta para uma correlação positiva entre as aceleradoras e o desenvolvimento empreendedor e econômico.

Uma dificuldade na comparação dos resultados entre os diversos modelos de incubação é apontada por Bergek e Norrman (2008). É comum que os pesquisadores ao avaliarem os impactos não levem em consideração os objetivos e arquétipos propostos pelos gestores das aceleradoras de empresas. Desta forma, torna-se difícil tratar e comparar resultados de organizações que buscam realizações distintas. Os autores concluem que comparações somente devem ser realizadas entre instituições que possuem as mesmas metas e que os indicadores de resultado devem ser escolhidos cuidadosamente para corresponder a estes objetivos.

Ainda assim, o fato de o campo de estudo ser recente contribui para o reduzido número de estudos em profundidade, bem como ao longo do tempo, sobre os impactos das

aceleradoras de empresas. Principalmente pelo fato das aceleradoras trabalharem com empresas em seu estágio inicial, é necessário que tempo suficiente tenha se passado entre o programa de aceleração e a consolidação das atividades da empresa para que seja possível traçar conclusões (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Mesmo havendo indícios relevantes em prol dos benefícios relacionados à criação de aceleradoras de empresas, algumas dificuldades e limitações são abordadas pelos autores, tanto para a bem sucedida realização dos ciclos de aceleração e consequente sucesso dos times de empreendedores, quanto para a sustentabilidade das aceleradoras em si.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) afirmam que dois terços das aceleradoras analisadas indicam que o maior desafio de uma aceleradora é encontrar boas companhias com ideias promissoras, o segundo maior entrave consiste em alcançar a segunda rodada de investimento nas companhias do portfólio.

Dentro do mesmo contexto, Clarysse, Wright, e Hove (2015) apontam algumas ressalvas como a necessidade dos empreendedores de escolher o programa correto para sua empresa – não existindo um modelo adequado para todos os tipos de negócios. Assim, empreendedores devem buscar conhecer quais os objetivos e métricas delineados pela aceleradora e como estes fatores impactarão os seus próprios objetivos, seus perfis e valores.

Patton (2014) apresenta em seu artigo a ideia de que o processo pelo qual a gama de atividades apresentadas pelas aceleradoras se traduz eficientemente em distintas e positivas vantagens para as novas empresas de tecnologia permanece obscuro, devido à complexidade de analisar o sutil intercâmbio de informações que ocorrem dentro das organizações de fomento. Afirma que o grande leque de “ingredientes” envolvidos na incubação sugere benefícios positivos aos incubados, mas a forma como estes são combinados é crítica no sucesso do empreendimento, e ainda não foi clarificada pelos pesquisadores do tema.

Ponderando sobre a sustentabilidade dos programas de aceleração Clarysse, Wright, e Hove (2015) afirmam que a criação de uma aceleradora como projeto lucrativo em si mesmo não é tarefa fácil. É necessário se ter muito claro qual a visão e os objetivos que se pretende atingir antes de dar início ao projeto.

Algumas questões também começam a ser levantadas por aqueles envolvidos com o ecossistema das aceleradoras de empresas no que tange à qualidade das empresas aceleradas. Kim e Wagman (2014) analisaram aceleradoras proeminentes como a Y Combinator e

constataram que, em que pese algumas de suas turmas iniciais terem revelado empresas de imenso sucesso como Reddit em 2005, Scribd em 2006 e Dropbox em 2007; investidores que tiveram contato com as turmas mais recentes hesitaram em investir no que lhes foi apresentado. Os autores buscam encontrar relações analisando o fato de que o tamanho dos “lotes” de empresas aceleradas cresceu de 8 em 2005 para mais de 80 em 2012. Questiona-se, com uma quantidade tão grande de empresas a aceleradora continuará capaz de realizar o trabalho de filtrar as melhores ideias, tão relevante para os investidores.

Kim e Wagman (2014) apontam ainda dois pontos que podem incorrer em limitações em um projeto de aceleração de empresas. Um primeiro viés consiste em analisar o equilíbrio entre os benefícios da participação em um ciclo de aceleração e a concessão de participação acionária por parte dos empreendedores – os benefícios recebidos pela aceleração seriam condizentes com a participação acionária cedida? A ideia promissora de negócio não encontraria outros meios de inserção ao mercado? Já outro ponto de atrito, abordado pelos autores, pode surgir na relação da aceleradora com os investidores – dado que o modelo de negócios da aceleradora prevê lucro somente quando as empresas aceleradas recebem rodadas subsequentes de aportes financeiros, como gerenciar o fluxo de informação sobre os resultados das startups imparcialmente, sem revelar somente detalhes favoráveis e conter os não favoráveis?

Os apontamentos e questionamentos em aberto expostos nesta seção reforçam a novidade do tema. Ainda muito deve ser estudado antes que os processos de fomento aos novos negócios tornem-se cristalinos. Desta forma, é necessário ter em mente, ao elaborar um projeto para um novo programa de aceleração, a diversidade de variáveis e elementos envolvidos no modelo de incubação objeto deste estudo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

A gênese deste estudo partiu de pesquisa exploratória acerca do tema modelos de incubação, em específico: aceleradoras de empresas. Tal esforço propiciou ao pesquisador iniciar o processo de compreensão acerca dos ciclos de aceleração de empresas, estruturas dos organismos de incubação, necessidade de um ecossistema de inovação propício, perfil empreendedor dos empresários inovadores, entre outros. Esta curiosidade levou ao problema de pesquisa proposto, o qual busca desenvolver uma oportunidade, na forma de um modelo estrutural de programa de aceleração de empresas.

A importância da pesquisa exploratória em dados secundários é evidente no que tange ao sucesso do trabalho. Malhotra (2006) reforça este entendimento ao afirmar que a análise das informações já existentes consiste em um passo fundamental no processo de definição do problema, neste norte, não se deve coletar dados primários até que os dados secundários disponíveis tenham passado por um estudo aprofundado. Esta etapa exploratória do estudo objetivou criar familiaridade com o fenômeno, fundamentando os passos subsequentes. Nesta fase, foram importantes a análise de pesquisas que buscavam explicitar um panorama mais abrangente do campo de estudo, como os elaborados por Miller e Bound (2011), Pauwels *et al.* (2015) e Mian, Lamine, e Fayolle (2016). As informações consultadas provenientes das próprias aceleradoras já estabelecidas no mercado também contribuíram significativamente para um maior entendimento do panorama geral do fenômeno pesquisado.

Aprofundando-se nesta vertente, delineou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, isso se deve principalmente ao fato de que aceleradoras de empresas representam estruturas recentes, presentes em diversos formatos e configurações, cujo estudo por parte da comunidade acadêmica ainda se encontra em seus estágios iniciais. Desta forma, entende-se que seria o modo mais adequado para compreender e interpretar o funcionamento das organizações, criando uma base de conhecimento para a formulação de uma proposta de programa de aceleração. Este tratamento é corroborado por Godoy (1995), que apresenta a pesquisa qualitativa como tendo o objetivo de compreender o fenômeno de acordo com a perspectiva dos participantes da situação do estudo, partindo de focos de interesse amplos que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve, por meio da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos através do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

Ademais, entende-se que a pesquisa em pauta apresenta também um viés descritivo, por ter o intuito de retratar de forma holística diversos dos componentes que compõem o universo das aceleradoras de empresas, visando à compreensão ampla do fenômeno, abordando tanto processos, quanto os resultados manifestados nas atividades, procedimentos e interações diárias, conforme entendimento apresentado por Godoy (1995).

Após a consolidação dos dados levantados em um modelo estrutural de programa de aceleração de empresas, reuniões foram realizadas com o público docente e discente da instituição de ensino abarcada nos objetivos específicos do estudo, de forma a fundamentar sugestões para a aplicação prática do constructo pela universidade. Uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa é apresentada no quadro 10. Estes procedimentos são abordados em maior detalhe na sequência.

Quadro 8 – Procedimentos Metodológicos

Etapa	Técnica de Coleta	Fonte	Técnica de Análise dos Dados
Etapa 1: Analisar os trabalhos científicos proeminentes acerca do tema aceleradoras de empresas	Levantamento bibliográfico	Bases de dados acadêmicos; instituições de fomento à inovação	Análise por categorias
Etapa 2: Levantar a estrutura e o funcionamento de aceleradoras de empresas consolidadas no mercado	Pesquisa documental	Documentos provenientes de aceleradoras consolidadas no mercado (portais, entrevistas, relatórios)	Análise por categorias
	Entrevista semiestruturada	Gestores de aceleradoras / fundadores de startups aceleradas	Análise por categorias
Etapa 3: Descrever características dos programas de aceleração	Pesquisa documental	Documentos provenientes de aceleradoras consolidadas no mercado (portais, entrevistas, relatórios)	Análise por categorias
	Entrevista semiestruturada	Gestores de aceleradoras / fundadores de startups aceleradas	Análise por categorias
Etapa 4: Consolidar os elementos identificados na forma de um modelo de programa de aceleração de empresas		Dados primários	Análise por categorias
Etapa 5: Desenvolver sugestões para a implantação do conceito pela UDESC/ESAG	Workshops Interativos	Alunos e Professores da UDESC/ESAG	Análise por categorias

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

## 4.2 Coleta de Dados

Em face da novidade do tema, uma preocupação constante ao longo da pesquisa consistiu na busca por fontes de informação diversas que possibilitassem uma triangulação na coleta de dados em prol da absorção de diferentes pontos de vista, com o objetivo de consolidar um entendimento robusto o suficiente para traduzir as descobertas em recomendações úteis que fundamentassem um modelo efetivo de programa de aceleração. Desta forma, além da análise de artigos acadêmicos e outros trabalhos científicos que constituíram a fundamentação teórica deste estudo, optou-se pela pesquisa documental em documentos provenientes de aceleradoras de empresas consolidadas no mercado, bem como a realização de entrevistas com *stakeholders* do meio.

Cabe acrescentar que a coleta de dados ocorreu de forma predominantemente documental, sendo complementada com entrevistas no contexto de uma aceleradora brasileira. Considerou-se que a abundância de informação disponibilizada pelas aceleradoras e a ausência de restrições geográficas, possibilitada pela pesquisa documental, propiciava um maior alcance dos objetivos do trabalho, tendo a entrevista o papel de complementar as informações obtidas, além de oferecer contrapontos e percepções acerca do mercado local. Verificou-se que as organizações brasileiras possuem um longo caminho a percorrer em termos de dados objetivos como número de empresas aceleradas, volumes de investimento e geração de negócios. Assim sendo, com o intuito de identificar o que seria o mais próximo do estado da arte em termos de aceleradoras, buscou-se criar um referencial analisando proeminentes organizações do mercado internacional. Todavia, em face das restrições de tempo e recursos, definiu-se pela avaliação da estrutura e dos programas destas aceleradoras por meio da pesquisa em dados já existentes e públicos.

O levantamento de informações por meio de documentos é suportado por autores como Mattar (1999), o qual afirma que a análise documental pode ser uma ferramenta valiosa, já que muitas empresas possuem informações já consolidadas que podem ser acessadas com um custo praticamente desprezível. Estas informações podem ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas questões e possibilidades de levantamento de informação.

Desta forma, o levantamento de dados das aceleradoras de empresas selecionadas se iniciou pela leitura completa do portal institucional da organização. Dado o fato de que a etapa inicial do processo de seleção de empreendedores consiste em uma inscrição online, os

sites em sua grande maioria, descrevem o funcionamento do ciclo de aceleração da forma mais detalhada possível – com o objetivo de conquistar os empreendedores com as melhores abordagens do mercado.

Neste norte, a análise das informações disponíveis no portal institucional se tornou imprescindível e foi conduzida de forma criteriosa, acessando todas as áreas do site, os links externos, bem como realizando o download de documentos de apoio - de livre acesso – em sua totalidade. Além disso, links para apoiadores e organizações parceiras também foram acessados de forma que toda a informação disponibilizada intencionalmente pela aceleradora fosse capturada.

Outra fonte de informação consistiu nas publicações realizadas pela mídia especializada. Muitos dos veículos de informação presentes no contexto do fomento à inovação e ao empreendedorismo cobrem os acontecimentos relacionados às aceleradoras de empresas. São frequentemente relatados os lançamentos de novos programas, o início de processos seletivos para novos ciclos e aquisições ou aportes relevantes nas empresas aceleradas. Estas reportagens muitas vezes podem ser acessadas via referência do próprio portal institucional da aceleradora ou por meio de ferramentas de busca na internet.

Por fim, outra origem de informações pertinentes ao tema em pauta consistiu na busca de relatórios de resultados, anuários, apresentações realizadas em conferências, encontros, eventos, entre outros. Tais documentos possibilitaram um entendimento ainda mais profundo acerca da aceleradora em questão, visto que muitas vezes tratam de temas específicos e elaborados sob o ponto de vista dos gestores da aceleradora.

Um mapeamento dos portais, reportagens e documentos utilizados, bem como seus respectivos *links* de acesso pode ser consultado com mais detalhes no APÊNDICE A deste trabalho.

Outro método utilizado na coleta de dados consistiu em entrevistas. Mattar (1999) afirma que a comunicação com o detentor de informações é a forma mais tradicional de obtenção de dados em uma pesquisa, sendo que o dado é obtido através da declaração do próprio respondente. As entrevistas refletem em uma maior flexibilidade para entrevistador e entrevistado, sendo que este último possui mais liberdade para formular suas respostas, sentindo-se estimulado a expressar livremente seu pensamento. Ao investigador é dada a opção de não se ater às perguntas elaboradas previamente, sendo possível o levantamento de

pautas inesperadas de modo que informações mais relevantes sejam exploradas em profundidade.

As entrevistas deste estudo foram realizadas de forma individual, contando com a presença do pesquisador e um único entrevistado, por sessão de coleta de dados. As conversas foram conduzidas por meio de um questionário semiestruturado, cujas perguntas buscavam captar informações relacionadas a cada um dos elementos estruturais identificados durante o levantamento bibliográfico. Os questionamentos tinham como objetivo oferecer um norte, contudo, não pretendiam tornar a conversa inflexível. Desta forma, o pesquisador tomou a liberdade de elaborar novos questionamentos de acordo com as manifestações dos respondentes, estando estes também livres para emitir opiniões sobre assuntos diversos dos previamente estipulados.

As entrevistas duraram entre 45 e 70 minutos, foram realizadas de forma presencial ou por meio de videoconferência e gravadas para análise posterior. Em um segundo momento, o pesquisador elaborou uma síntese das respostas, as quais podem ser observadas, juntamente com seus respectivos questionamentos, no APÊNDICE B deste trabalho.

De forma a auxiliar na construção do modelo estrutural, bem como atender ao objetivo específico que visa desenvolver sugestões para a implantação do conceito pela UDESC/ESAG, foram realizados workshops com professores e alunos da instituição de ensino.

A iniciativa foi reforçada por meio da publicação da Portaria Interna da ESAG nº 076, de 26/09/2016, a qual constituiu a Comissão para Elaboração do Projeto da Aceleradora da ESAG – composta por representantes do corpo docente, corpo técnico, direção, alunos da graduação e aluno da pós-graduação da instituição (o pesquisador que conduziu este estudo).

De forma a contribuir com os trabalhos da comissão foi organizado um workshop com os professores, que ocorreu no dia 10 de outubro de 2016, tendo como objetivo obter contribuições de docentes das mais diversas áreas e disciplinas da instituição de ensino. O evento foi conduzido pelo pesquisador e seu orientador e se iniciou com uma explanação dos avanços da presente pesquisa até o momento de realização do evento. Objetivando nivelar o conhecimento, foram abordados alguns dos conceitos das aceleradoras de empresas, bem como exemplos dos modelos distintos existentes no mercado. Em seguida, foi apresentado o constructo advindo da literatura, apresentado ao final do capítulo 3, figura 4. Com base nas categorias descritas, os professores tiveram a oportunidade de contribuir com opiniões e

*insights* que auxiliaram na construção dos demais elementos deste trabalho. O encontro teve a duração de 1 hora e 40 minutos, tendo sido gravado para posterior análise e elaboração da síntese.

Evento similar foi organizado tendo como objetivo levantar a opinião dos alunos da instituição. No entanto, optou-se por realiza-lo após a definição do modelo estrutural, de forma que os alunos pudessem contribuir com uma visão prática sobre a implementação do projeto na universidade. O evento foi realizado no auditório da instituição e contou com uma palestra proferida pelo professor orientador do estudo. Novamente se iniciou com uma explanação sobre os principais conceitos relacionados às aceleradoras de empresas, incluindo alguns dos exemplos coletados ao longo do trabalho, em seguida, o modelo estrutural para a criação de programas de aceleração foi apresentado de forma detalhada. Por fim, as principais decisões estratégicas a serem tomadas que constituem a base do programa a ser implementado na instituição foram abordadas, momento no qual se incentivou que os participantes expusessem suas opiniões e entendimentos. O áudio do encontro foi gravado para posterior análise e a síntese das manifestações dos envolvidos pode ser observada no capítulo 5.

### **4.3 Participantes do estudo**

Para atender ao objetivo do trabalho e subsidiar adequadamente a proposição de um programa de aceleração, optou-se por estudar modelos de aceleradoras de empresas bastante distintos, os quais permitissem confrontar diferentes abordagens e estratégias dos gestores, auxiliando na identificação de quais elementos seriam os mais representativos para a composição de um modelo de programa de aceleração.

Neste norte, a análise de arquétipos apresentada no capítulo 3, fundamentada nos estudos de Clarysse, Wright, e Hove (2015) e Pauwels *et al.* (2015), orientou a escolha de aceleradoras que representassem cada um dos modelos demonstrados pelos autores, quais sejam: Liderado por Investidor, Casamenteiro e Ecossistema. Tal iniciativa visou verificar organizações que diferem substancialmente de acordo com os objetivos impostos pelos gestores que coordenam as atividades da instituição.

Além disso, dada a particularidade de um dos objetivos específicos do trabalho, ou seja, aliar os conceitos de aceleradoras de empresas à uma instituição de ensino superior, também se entendeu por necessária a análise de alguma iniciativa vinculada a uma universidade, possibilitando um maior entendimento sobre como a inter-relação entre atividades de pesquisa/ensino e aceleração de startups podem ocorrer.

Verificou-se, no entanto, que a abordagem supracitada direcionou a seleção das aceleradoras para organizações atuantes no cenário internacional, principalmente em função do maior grau de maturidade das organizações localizadas no exterior. Entendendo que a localização geográfica de uma aceleradora, bem como o ecossistema de inovação que a cerca, são fatores determinantes para o sucesso de um programa de aceleração, foram adicionadas duas novas categorias: aceleradoras nacionais pioneiras no Brasil e aceleradoras que atuam em regiões/ecossistemas similares a Florianópolis.

Tendo sido definidas estas seis frentes de trabalho, os critérios posteriores de seleção consistiram no tempo de atuação da aceleradora, quantidade de empresas aceleradas e ciclos realizados, volume de recursos captados pelas startups egressas dos ciclos e disponibilidade de informação. Após pesquisa e análise considerando os diversos critérios citados, restaram por definidas as seguintes aceleradoras participantes deste estudo:

Quadro 9 – Aceleradoras Participantes da Pesquisa Documental

Arquétipo / Categoria	Aceleradora Seleccionada
Liderada por Investidor	Y Combinator
Casamenteiro	Fintech Innovation Lab
Ecossistema	NUMA
Vinculada à Universidade	SkyDeck - UC Berkeley
Pioneira no Cenário Nacional	ACE
Atuante na Região Sul do Brasil	WOW Aceleradora

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

A próxima etapa do trabalho consistiu na realização de entrevistas. O método foi empregado em dois públicos distintos: gestores de aceleradoras e fundadores de startups aceleradas que participaram de um ciclo de aceleração. A entrevista com o gestor teve como objetivo levantar, junto a quem convive diariamente com a rotina de uma aceleradora, se os pressupostos apresentados na literatura e nos documentos avaliados encontram paralelo com a realidade do mercado. Também se almejou captar dados que a análise documental não obteve sucesso em encontrar. Já a conversa com o empreendedor teve o intuito de oferecer um contraponto em relação à visão das aceleradoras e seus gestores, bem como captar a percepção acerca dos benefícios dos ciclos de aceleração sob o ponto de vista dos acelerados.

Ao selecionar os entrevistados que participariam desta etapa do estudo, entendeu-se que uma maior profundidade na análise da categoria de “aceleradoras atuantes na região sul

do Brasil” traria maior benefício aos objetivos do trabalho. Desta forma, as entrevistas foram direcionadas à *stakeholders* da WOW Aceleradora.

Diante do exposto, as entrevistas foram realizadas com um membro da equipe de gestão da WOW e com o fundador e CEO de uma startup acelerada pela instituição. A seleção dos entrevistados se deu com base em critérios como disponibilidade e acessibilidade. Informações acerca dos participantes escolhidos são descritos no quadro a seguir.

#### Quadro 10 – Participantes das Entrevistas

Aceleradora Relacionada	Papel no Ciclo de Aceleração	Cargo/Função
WOW Aceleradora	Gestor de Aceleradora	Coordenador de Aceleração
WOW Aceleradora	Startup Acelerada	CEO / Fundador

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Já os workshops realizados na UDESC/ESAG foram direcionados a dois públicos distintos: alunos e professores. No caso do corpo discente, optou-se por estender o convite a todos os alunos do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, englobando os cursos de Administração Empresarial, Administração Pública e Ciências Econômicas. A comunicação do evento ocorreu por meio do cadastro de e-mail dos alunos, bem como por cartazes eletrônicos expostos nas dependências do centro de ensino. O workshop foi realizado no auditório e agendado para o horário entre os turnos da tarde e noite – horário usual para a realização de eventos na instituição.

No evento relacionado ao corpo docente compareceram professores atuantes em disciplinas nas mais diversas áreas como: finanças, projetos, inovação, gestão pública, entre outras. O workshop também ocorreu no horário entre os turnos da tarde e noite, possibilitando um maior comparecimento e – dado o menor número de participantes – maior interação e emissão de opiniões. A síntese da contribuição dos alunos e professores pode ser visualizada no capítulo 5.

#### 4.4 Análise dos Dados

A análise dos dados deste estudo foi realizada por categorias, tendo como objetivo construir, por meio do agrupamento, uma representação simplificada dos dados brutos. Essa representação é de fundamental importância para a compreensão dos elementos em análise, pois consolida o conteúdo em categorias análogas (BARDIN, 1977).

A coleta dos dados relativos à pesquisa documental respeitou o modelo de análise dos elementos estruturais e características das aceleradoras, construído no capítulo 3 deste trabalho. A importância do modelo de análise se traduz de duas maneiras: em primeiro lugar representou um roteiro de investigação, instando o pesquisador a desembaraçar toda a informação disponível em busca de elementos que representassem cada um dos componentes do modelo; em segundo lugar, ofereceu uma maneira de organizar os registros das informações coletadas de forma padronizada, permitindo uma análise comparativa entre os distintos modelos de aceleração de empresas.

Houve, no entanto, a opção pela alteração na sequência das dimensões analisadas em relação ao exposto no capítulo 3, decidiu-se por iniciar pelas dimensões Governança e Processo de Seleção, e então analisar o Ciclo de Aceleração, sendo posteriormente tratada a dimensão Redes de Relacionamento. Tal conduta teve como objetivo facilitar o entendimento do leitor abordando fatores estratégicos antes dos operacionais e respeitando a cronologia da seleção antes do início do ciclo de aceleração.

Além disso, partindo da figura 4, a qual representa os elementos estruturais e características das aceleradoras, optou-se pelo detalhamento de cada subcategoria, de forma a orientar o pesquisador na coleta e análise das mais diferentes características, elementos, processos, atividades e práticas. O detalhamento do modelo de análise segue exposto no quadro 13, a seguir:

Quadro 11 – Detalhamento do Modelo de Análise

Categoria	Subcategoria	Pontos de Interesse
Governança	Atuação dos Gestores e Estratégia	Estrutura organizacional
		Composição jurídica
		Perfil dos gestores
		Conceitos de negócio utilizados
		Tomada de decisão acerca de objetivos e diretrizes da aceleradora
		Modo de condução do ciclo de aceleração
	Estrutura de Financiamento	Fontes de receitas
		Formas de aplicação dos recursos e custeio das atividades
		Parceiros mantenedores
	Foco na Indústria ou Setor	Grau de concentração na seleção de ideias de negócio
<i>Expertises</i> necessárias		

	Foco Geográfico	Área de atuação na captação de ideias e desenvolvimento de empreendimentos
Processo de Seleção	Divulgação	Canais de divulgação
		Instrumentos de comunicação
		Estratégias de recrutamento
	Banca Examinadora	Perfil dos membros
		Fases do processo de seleção
		Práticas e atividades realizadas durante o processo
	Critérios de Seleção	Métodos de avaliação dos empreendedores
Valores e diretrizes da aceleradora utilizados na seleção		
Ciclo de Aceleração	Aporte de Capital Semente	Volume de capital semente aportado
		Critérios de diferenciação no volume de aportes
		Operacionalização dos repasses
	Infraestrutura e Serviços de Consultoria	Benefícios ofertados em termos de infraestrutura física (espaço de escritório, computadores, etc.)
		Benefícios ofertados em termos de serviços (softwares, espaço de hospedagem, etc.)
		Serviços especializados oferecidos (jurídico, contábil, etc.)
	Programa de Treinamento	Conteúdo abordado nos programas de treinamento
		Formato utilizado para a transmissão de conteúdo
		Perfil dos palestrantes e professores
	Mentoria	Perfis e <i>expertises</i> que compõem o quadro de mentores
		Atuação dos mentores no contexto da aceleradora
		Procedimentos de acompanhamento do suporte dado pelo mentor ao empreendedor
		Fomento à interação entre mentores e empreendedores
	Dia da Demonstração	Funcionamento do evento Demo Day
		Encerramento do vínculo entre startup e aceleradora
		Políticas de desinvestimento
Políticas de pós-aceleração		
Redes de Relacionamento	Relação com Egressos	Manutenção da rede de egressos
		Incentivo à interação entre egressos e empreendedores acelerados
		Acompanhamento dos resultados de startups egressas
	Relação com Investidores	Criação e manutenção da rede de investidores

		Apoio na interação entre startups e fundos de investimento
		Posicionamento da aceleradora em relação ao mercado de investimentos
	Relação com Mentores	Políticas de construção e manutenção da rede de mentores
	Relação com Mercado	Posicionamento da aceleradora em relação aos mercados alvo dos empreendimentos acelerados
Realização de práticas visando a comercialização dos produtos das startups		

Fonte: Adaptado de (COHEN; HOCHBERG, 2014; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014; MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS *ET AL.*, 2015)

Desta forma, a massa de dados coletada por meio da pesquisa documental foi, em um primeiro momento, consolidada em um arquivo diferente para cada aceleradora participante do estudo. Na sequência, com base nas categorias, subcategorias e pontos de interesse elencados no detalhamento exposto no quadro 13, as informações foram desmembradas, classificadas e reagrupadas. O próximo passo consistiu em uma revisão criteriosa do material classificado, eliminando ambiguidades e destacando pontos de interesse para os objetivos do estudo. Por fim, as informações foram trabalhadas e transcritas para o relatório final desta pesquisa e podem ser observadas no capítulo 5.

Em relação ao material oriundo das entrevistas, após a elaboração da síntese (APÊNDICE B), as respostas dos entrevistados foram também analisadas sob a ótica do modelo de análise. As informações mais relevantes foram trabalhadas e se somam à análise da aceleradora WOW, compondo sua descrição no capítulo 5.

Tal abordagem encontra respaldo nos estudos de Bardin (1977, p.119) quando afirma que: “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o gênero com os critérios previamente definidos”.

Abordagem igualmente utilizada na análise das contribuições oriundas de alunos e professores da ESAG/UDESC. Tendo os workshops sido realizados com base nos constructos apresentados neste estudo, as informações coletadas foram categorizadas de acordo com os elementos estruturais, sendo que os aportes mais relevantes fundamentaram a elaboração das sugestões para a implantação do conceito, descritas na seção 6.7.

Por fim, o elemento conclusivo do processo de análise dos dados consistiu em, tendo somente as informações mais relevantes aportado no documento final da pesquisa, transformar estes elementos no modelo estrutural descrito no capítulo 6 do presente trabalho.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 Análise das Aceleradoras de Empresas

Tendo sido delineados os passos e procedimentos realizados na coleta e análise dos dados pertencentes a este estudo, passa-se na sequência a apresentar os resultados da pesquisa por meio da descrição da estrutura, do funcionamento e das características dos programas de aceleração das seis aceleradoras de empresas participantes da pesquisa.

#### 5.1.1 Y Combinator - YC

A Y Combinator foi fundada em 2005 por Paul Graham, Jessica Livingston, Trevor Blackwell e Robert Tappan Morris com o lema “Faça algo que as pessoas querem!”. O programa tem como objetivo direcionar os fundadores das startups para o desenvolvimento do produto, time e mercado por meio do aprimoramento do modelo de negócios, alcançando o correto encaixe entre produto e mercado e transformando a startup em um negócio de alto crescimento.

A companhia representa o modelo de aceleradora de empresas reconhecido como mais tradicional pelo mercado, atuando exclusivamente na aceleração de novos empreendimentos, os quais recebem aporte de recursos em troca de participação acionária. Dados de 2016 mostram que a Y Combinator acelerou cerca de 940 empresas até o momento, incluindo empreendimentos que se tornaram de grande relevância como Dropbox, Airbnb, Coinbase, Stripe, Reddit, Zenefits, entre outros.

Estima-se que o montante total de aportes captado por todas as companhias aceleradas pela Y Combinator alcance 7 bilhões de dólares, sendo que o valor de mercado combinado destas empresas ultrapasse os U\$65 bilhões. O programa de aceleração originou oito companhias que hoje ultrapassam 1 bilhão de dólares em valor de mercado e mais de 40 valem mais de U\$100 milhões.

#### GOVERNANÇA

A **estrutura de gestão** da aceleradora é composta por 16 sócios com dedicação exclusiva e 10 sócios com dedicação parcial. Os materiais disponibilizados pela aceleradora não demonstram claramente as funções que estes desempenham, no entanto, é possível perceber que cada um dos componentes do time de gestão da companhia atua em diversas frentes como: seleção dos times de empreendedores, mentoria e assessoria às startups,

interação com o mercado e investidores, definição das políticas e estratégias da aceleradora, entre outros.

Outro ponto digno de nota é o perfil dos sócios. Salvo raras exceções, a equipe de gestão da Y Combinator é composta por empreendedores que obtiveram grande sucesso na criação, desenvolvimento e consolidação de empresas de tecnologia relevantes no mercado. Esta experiência prévia é combinada com o interesse de desenvolver o mercado empreendedor e auxiliar no processo de transição de novas ideias de negócio para o grande público. O perfil de alguns dos sócios de destaque é apresentado a seguir:

- Sam Altman – foi cofundador e CEO da Loopt, empresa criada em 2005 na Y Combinator e adquirida em 2012 pela Green Dot. Já na Green Dot ocupou a função de CTO e compõe o Conselho Diretivo, também fundou a Hydrazine Capital. Estudou Ciências da Computação em Stanford, quando trabalhou no laboratório de inteligência artificial.
- Trevor Blackwell – um roboticista que em 2007 desenvolveu o primeiro robô bípede. Publicou diversos artigos relacionados ao tema, é bacharel em engenharia pela universidade de Carleton e PhD em ciências da computação por Harvard.
- Paul Buchheit – foi o criador do Gmail. Durante seu trabalho na Google construiu o protótipo do AdSense. Em 2007 foi um dos fundadores da Friendfeed, que em 2009 se tornou a maior aquisição do Facebook até a data. É bacharel e mestre em ciências da computação pela universidade Case Western Reserve.
- Dalton Caldwell – foi cofundador da Imeem, adquirida pela MySpace em 2009, bem como cofundador e CEO da App.net. É bacharel em sistemas simbólicos e em psicologia pela universidade de Stanford.
- Jessica Livingstone – Foi vice presidente de marketing no banco de investimentos Adams Harkness, onde coordenou uma premiada campanha de reformulação da marca. É autora do livro “Founders at Work”, composto por entrevistas com fundadores de startups. É bacharel em inglês pela universidade Bucknell.

A **estrutura de financiamento** da Y Combinator advém da rentabilização de participação acionária nas startups aceleradas. Informações disponibilizadas pela companhia descrevem um pouco da história sob a ótica da estrutura de capitais da empresa. Em 2009 o fundo de capital de risco denominado Sequoia Capital aportou U\$2 milhões em um fundo controlado pela aceleradora, o que permitiu o aporte de investimentos em cerca de 60 empresas naquele ano, em oposição à 40 aceleradas no ano anterior. No ano seguinte, a Sequoia aportou U\$8,25 milhões incrementando ainda mais o número de startups no ciclo.

Com os resultados apresentados, o montante aportado foi incrementado ao longo do tempo e passando por diversos modelos de participação com o envolvimento de investidores anjo, bem como outros fundos de investimentos. Em 2014, a gestão da aceleradora definiu o modelo atualmente empregado no qual a aceleradora investe U\$ 120.000 por startup acelerada em troca de 7% de participação acionária.

Das descrições apresentadas se depreende que a Y Combinator realiza a gestão de um fundo de investimento, o qual recebe aportes de investidores anjo, fundos de capital de risco, empreendedores, mentores e demais investidores. Este montante, além de adquirir a participação acionária nas empresas do ciclo, custeia o funcionamento das atividades inerentes à aceleradora. A participação acionária pode ser rentabilizada por meio de participação nas atividades das companhias consolidadas, bem como por meio de rodadas adicionais de aportes realizadas por investidores de fora do ecossistema YC e nos quais a aceleradora opte por vender sua participação.

Para complementar a ilustração do funcionamento da estrutura de financiamento, cabe relatar que em 2015, com o desenvolvimento de suas atividades, a Y Combinator criou o YC Continuity Fund, cujo objetivo consiste em incentivar startups egressas da YC de duas formas. Em primeiro lugar, possibilitará à companhia realizar investimentos *pro rata* em rodadas posteriores de aporte de recurso (quando o investidor exerce seu direito de aportar montantes adicionais para impedir a diluição de sua participação acionária). A outra possibilidade consiste em investimentos do fundo em rodadas avançadas de aportes de recurso nas empresas aceleradas, no entanto, estas ocorreram somente nas melhores oportunidades identificadas pela equipe de gestão.

Em relação ao **foco em um setor ou indústria específica**, os gestores da Y Combinator descrevem que trabalham com startups das mais diversas áreas, no entanto, interessam-se especialmente por aplicações web ou móveis. Afirmam que estão atuando sobre

este problema por mais tempo do que qualquer outro grupo e, desta forma, possuem expertise suficiente para visualizar as possibilidades existentes.

Mesmo assim, alguns direcionamentos são apresentados nas comunicações oficiais da aceleradora. Os gestores acreditam que as próximas oportunidades de negócios que trarão transformações de ruptura atuam nos mercados de:

Energia	Ferramentas de programação
Inteligência artificial	Hollywood 2.0
Robótica	Diversidade
Tecnologias biológicas	Softwares corporativos
Saúde	Serviços financeiros
Farmacêuticas	Segurança computacional
Educação	Saúde global
Realidade virtual e realidade aumentada	Comunidades carentes
Transporte e moradia	Alimentação e agricultura
	Mídia de massa.

O **foco geográfico** da aceleradora consiste em um ponto de interesse relevante. Entre 2005 e 2008 a companhia oferecia dois programas, realizados em Cambridge, Massachusetts e Mountain View, na Califórnia. Em 2009 o programa de Cambridge foi encerrado e todas as iniciativas se concentraram no Vale do Silício (Mountain View). Os gestores justificaram a tomada de decisão descrita dado ao fato do ecossistema de inovação do Vale do Silício ser único no mundo, adicionando um valor significativo ao desenvolvimento das startups. Cabe ressaltar que a aceleradora seleciona e aceita times de todas as partes do mundo, no entanto, os empreendedores devem participar presencialmente durante todo o ciclo de aceleração.

De acordo com a YC a maioria das aceleradoras criadas nos últimos anos nasceu com o objetivo de enriquecer a comunidade de startups de seu entorno. No caso em tela, este nunca foi o objetivo da Y Combinator, dado que o Vale do Silício, na opinião dos gestores, está para as startups o mesmo que Hollywood representa para a indústria do cinema. A amplitude e profundidade de apoio para os novos empreendimentos são inigualáveis e uma grande parte das pessoas que se encontram por acaso neste ambiente possuem alguma conexão com a indústria de empreendimentos tecnológicos.

Desta forma, a companhia exige que o time de empreendedores se mude para o Vale e resida no local durante todo o ciclo de aceleração. A aceleradora afirma que o processo é eminentemente presencial e que as tentativas de apoio remoto não apresentaram resultados adequados.

## PROCESSO DE SELEÇÃO

A Y Combinator realiza dois ciclos de aceleração por ano, com duração de três meses. O primeiro ocorre entre Janeiro e Março e o segundo entre Junho e Agosto. Cada processo de escolha, atualmente, tem como objetivo a seleção de uma grande quantidade de ideias de negócio, bem como de times de empreendedores.

Devido ao crescente número de times selecionados para cada ciclo de aceleração – o primeiro atuou com oito empresas, em 2014 participaram 75 e o último, em 2016, selecionou 107 negócios – os gestores optaram por apresentar algumas das justificativas que fundamentam turmas tão numerosas. Em primeiro lugar afirmam que grandes lotes beneficiam as próprias startups, dado que uma porção significativa de auxílio advém dos próprios fundadores, bem como de egressos. Assim, quanto maior o número de startups, maior o auxílio. Como exemplo, afirmam que as chances de uma empresa do ciclo representar o usuário pretendido do produto que outra está criando aumentam, bem como a presença de um fundador *expert* em determinado problema que necessita ser resolvido.

O segundo argumento consiste no fato de que ser grande é um fator positivo no relacionamento com outros agentes do ecossistema, a possibilidade de representar um variado leque de ideias de negócio atrai investidores, parceiros, fornecedores, clientes e até celebridades. Ser grande também é visto como positivo pois exige que o time de gestão da YC aprenda depressa. Quanto maior o número de startups aceleradas, maior o conhecimento sobre os empreendimentos, investidores e mercados. Os gestores afirmam que, a oportunidade de fundar um número tão grande de startups, atuando com uma equipe enxuta e de dedicação exclusiva, faz com que talvez a equipe possua mais informação sobre startups em estágios iniciais do que qualquer outra no planeta.

Tendo em vista a notoriedade que o programa da YC conquistou ao longo dos anos, as iniciativas de **divulgação** formal do programa são bastante modestas, sendo que uma grande quantidade de candidatos se inscreve cada novo ciclo. O processo de avaliação é bastante simples, não sendo necessária a submissão de um plano de negócios, somente o preenchimento de um formulário de aplicação já é o suficiente.

A **banca examinadora** é composta pela própria equipe de gestão, a qual analisa as informações dos candidatos, convidando os mais promissores para uma entrevista presencial. As decisões de investimento acontecem imediatamente após as entrevistas. Importante ressaltar que todos os sócios da YC participam do processo de seleção dos times de empreendedores.

O principal **critério de seleção** consiste no time de empreendedores, a YC busca inteligência, motivação, e um senso de *design*. Experiência representa um diferencial, porém não é crítica para a seleção. Os gestores afirmam que a ideia de negócio é importante, no entanto, apenas como evidência de que o time é capaz de bons *insights*, já que a maioria das startups de sucesso modificam sua ideia de negócio inicial de forma substancial durante o ciclo.

A candidata ideal, na visão da YC, possui dois ou três fundadores, sendo que a aceleradora é relutante em aceitar empresas com um único fundador. Para serem considerados fundadores, empreendedores devem possuir pelo menos 10% do capital da startup, no entanto, a Y Combinator recomenda que os empreendedores apresentem uma divisão relativamente igualitária de participação.

Outro critério importante no processo de seleção consiste na capacidade de se expressar claramente. A aceleradora afirma que os examinadores chegam a avaliar 100 propostas por dia, sendo que uma candidatura concisa e clara nas suas propostas é essencial para se destacar no processo.

## CICLO DE ACELERAÇÃO

Os gestores da Y Combinator afirmam que as startups se apresentam para o início do ciclo de aceleração em estágios bastante distintos em seus ciclos de vida organizacional. Algumas ainda nem lançaram seus produtos, outras já operam há mais de um ano, no entanto, o objetivo da equipe de gestão é o de incrementar dramaticamente o nível de operação de cada uma delas.

Este ganho significativo normalmente se traduz em dois fatores: possuir um melhor produto com mais usuários, e apresentar mais opções de levantamento de capital. A proporção entre estas duas necessidades varia dependendo do estágio em que a empresa se encontra. Uma startup que está começando buscará aprimorar ainda mais seu produto, enquanto aquela já operacional se concentrará em levar seu negócio a cada vez mais investidores.

Desta forma, o grande objetivo da YC é conduzir os novos empreendimentos através do primeiro estágio de seu ciclo organizacional, ou seja, conduzi-los até o ponto em que as startups construíram algo impressionante o suficiente para captar recursos em larga escala. Neste momento a aceleradora se encarregará de apresentá-los a investidores focados no longo prazo ou até potenciais fusões e aquisições.

O **aporte de capital semente** é padrão para todas as startups, sendo que o investimento é de U\$120.000 em troca de 7% de participação acionária. Os gestores consideram que o volume de aporte é bastante pequeno, inclusive avaliando que o mesmo só é o suficiente para financiar a dedicação exclusiva da equipe ao longo do programa. Desta forma, acreditam que o grande diferencial é o auxílio realizado ao longo do programa.

Já com relação à **infraestrutura**, a abordagem utilizada é interessante, a YC não oferece espaço para que todas as empresas do ciclo trabalhem em conjunto na sede da aceleradora. Estão disponíveis pequenos escritórios compartilhados, que podem ser utilizados em caso de necessidade, mas a expectativa dos gestores é a de que os empreendedores trabalhem nas localidades em que os fundadores encontraram para morar. Afirmam que esta é a configuração ideal para startups neste estágio, tendo em vista as inúmeras histórias de sucesso que percorreram este caminho.

Neste norte, a aceleradora não enfatiza em seus materiais a oferta de inúmeros parceiros que ofertam benefícios como espaço para hospedagem, links de internet, elaboração de sites, entre outros. Optando por concentrar-se na oferta de apoio intelectual de seus mentores e de sua equipe de gestão.

Porém, algumas das **consultorias e serviços especializados** são ressaltadas, principalmente o suporte legal e jurídico. A YC se preocupa significativamente com a documentação de criação da empresa, bem como legalização para trabalho nos Estados Unidos. Pontos especialmente relevantes consistem nas regras de divisão da participação acionária, proteção da propriedade intelectual e especificidades relacionadas ao recebimento de aportes por parte de investidores.

Na visão da gestão, o **programa de treinamento** é o fator que realmente os diferencia das demais aceleradoras existentes. Durante os três meses do ciclo de aceleração, os empreendedores acelerados se mudam para o Vale do Silício e, durante este período, a Y Combinator trabalha intensivamente para que os empreendimentos desenvolvam significativamente seus produtos e seus discursos para os investidores. O ciclo culmina em

um Dia da Demonstração (*Demo Day*), evento em que os fundadores se apresentam para uma audiência que atualmente comporta a maioria dos principais investidores globais em startups.

Os *feedbacks* descritos pela Y Combinator dão conta de que os empreendedores participantes descrevem as 11 semanas progressas ao Demo Day como o período mais produtivo de suas vidas. Tal fato se deve à conjunção de diversas condições propícias ao empreendedorismo que, de acordo com a YC, libertam o potencial máximo de cada um dos integrantes dos times.

O primeiro fator que auxilia na criação destas condições é a atmosfera. Durante três meses tudo é relacionado a startups, o tempo todo. A equipe de gestão, os demais empreendedores, alumni, palestrantes, investidores e o próprio Vale do Silício buscam contribuir para o sucesso da empreitada.

Dentro deste contexto, os empreendedores acelerados e a equipe de gestão da aceleradora trabalham intensamente no aprimoramento dos produtos e serviços. Os sócios da YC fazem questão de afirmar que são, eles próprios, programadores e – com larga experiência em negócios digitais – trabalham em conjunto com as startups para rapidamente direcionar os esforços em prol do que os usuários finais realmente querem.

Workshops e palestras permeiam as atividades. Os temas abordados são comumente contratações, vendas e *design*. A rede de egressos da YC é tão vasta que é comum ciclos em que os palestrantes são todos vinculados à aceleradora. Esta proximidade permite que assuntos controversos sejam abordados sem o temor de repercussão externa.

Durante o ciclo, uma vez por semana, ocorrem jantares em que personalidades proeminentes do ecossistema de inovação são convidadas a discursar. A Y Combinator comenta que o termo “jantar” pode levar a uma ideia inexata da ocasião. O evento consiste em um encontro de cerca de doze horas e que os empreendedores são encorajados a trata-lo como um pequeno *Demo Day*, demonstrando aos demais participantes o que foi desenvolvido entre as semanas. Os gestores acreditam que esta prática tende a motivar os fundadores a concluir tarefas de modo a mostra-las aos demais.

O palestrante do dia chega ao evento pouco antes da refeição em si e conversa informalmente com os fundadores, sendo que a apresentação ocorre durante a sobremesa. A maioria dos convidados são empreendedores de sucesso e discorrem sobre os bastidores de suas histórias. O evento é rigorosamente “*off the record*” de forma a encorajar a exploração de

detalhes mais sensíveis do que o apresentado ao público em geral – tal fato encoraja o palestrante a explorar detalhes quase secretos de seus históricos. Alguns dos *speakers* dos jantares da Y Combinator foram: Mark Zuckerberg, Al Gore, Guy Kawasaki, Sal Khan, Marissa Mayer, Steve Blank, entre outros.

Relatos de acelerados demonstram que as conversas após os jantares na YC são mais ricos em detalhes e cativantes do que eventos externos que tenham participado com o mesmo palestrante. A confidencialidade e a atmosfera criam um clima de intimidade que propicia interação e aprendizado. As histórias- principalmente sobre o que não deu certo – trazem um entendimento muito maior do contexto em que as novas startups estão inseridas.

Outra das atividades em prol do desenvolvimento das startups mistura **treinamento e mentoria** – as chamadas “horas de escritório” – consistem em conversas individuais entre o time acelerado e os sócios da YC. O encontro ocorre por meio de agendamentos pela internet realizados através de um software criado pela aceleradora. Não há limite de agendamentos e as startups solicitam auxílio sempre que necessário.

Os temas abordados variam significativamente de acordo com o estágio do ciclo de vida da startup, focando, normalmente, na questão mais urgente para o time de empreendedores. No início, de acordo com os gestores, a questão mais urgente é definir qual é a questão mais urgente – apesar de soar trivial, afirmam que passam uma boa parte do tempo orientando os gestores sobre o que não devem se preocupar.

Outros dois assuntos são bastante recorrentes, o primeiro consiste em uma visão ampla e de longo prazo para a companhia nascente, desenhando o caminho até onde ela pode chegar; outro ponto é a definição de modelo de negócios – como atender ao que o usuário necessita e qual produto/serviço o time é bom em construir. A YC afirma que tais conversas ocorrem com frequência surpreendente e estima que cerca de 15% das ideias de negócio que chegam ao mercado foram delineadas durante as horas de escritório.

Aos que avançaram sobre estes pontos estratégicos, as conversas se direcionam ao que construir primeiro, como lançar rápido e como fazer as iterações. A ideia é motivar a interação o mais rápido possível com clientes reais, cujas reações ao produto/serviço delinearão os próximos passos da startup. O lançamento do produto também suscita questões: como apresentar e captar usuários e como expor o produto à imprensa.

Conforme o ciclo de aceleração evolui, as conversas passam a tratar sobre a nova companhia em si e sobre como esta se relacionará com investidores. Neste momento são definidas estratégias de captação de recursos – qual o volume financeiro é necessário levantar, com quem e quando. O tema é essencial, pois o potencial de captação de recursos definirá a estratégia de apresentação ao mercado. Tentar captar mais recursos do que o estágio da startup permite, além de desperdiçar tempo precioso sem resultado, pode prejudicar a captação de montantes menores, já que o produto pode se apresentar como “mais rodado” em etapas posteriores de captação, diminuindo sua atratividade aos olhos dos investidores.

Com a proximidade do Demo Day as conversas passam a ser mais e mais pautadas por questões relacionadas com a apresentação aos investidores. Normalmente começam expondo em um quadro branco os pontos mais relevantes da startup e qual benefício se entrega ao usuário. O time de empreendedores monta a apresentação com base nestes pontos e apresenta aos sócios bem como a outros empreendedores, realizam ajustes com base nos *feedbacks* e iniciam o ciclo novamente. De acordo com os gestores da aceleradora este é um dos momentos mais ocupados para a equipe de gestão, conduzindo inúmeros ensaios entre os acelerados.

As horas de escritório não terminam ao fim do ciclo de três meses. Elas estão abertas ao longo de todo o ano e startups de todos os ciclos de aceleração prévios podem participar.

As preparações para o **Dia da Demonstração**, ou Demo Day, iniciam-se duas semanas após o início do ciclo em um evento denominado Dia do Protótipo, no qual os empreendedores apresentam suas ideias a seus pares pela primeira vez. O objetivo é que todos conheçam os negócios a serem desenvolvidos, de forma que possam contribuir entre si. Outro ponto importante é despertar nos fundadores a necessidade de pensar sobre como devem apresentar o fruto de seu trabalho. Neste ponto, o foco ainda é no desenvolvimento do produto e a apresentação é realizada somente entre as empresas do atual ciclo de forma a não colocar demasiada pressão nos participantes.

Já na semana anterior ao Dia da Demonstração ocorre o Dia do Ensaio (*Rehearsal Day*), o formato é idêntico ao Dia do Protótipo, no entanto, as apresentações devem representar versões preliminares dos discursos a serem utilizados no Dia da Demonstração. A semana transcorre com diversos ensaios, *feedbacks* e ajustes, sendo que no dia anterior ao clímax do programa ocorre o *Alumni Demo Day* – evento nos mesmos moldes dos anteriores, porém para uma plateia exclusiva de egressos dos ciclos de aceleração. Devido ao sucesso das

empresas aceleradas pela YC este já é um público bastante seletivo, no entanto, a cumplicidade entre os membros suscita a interação e ao ajuste fino.

O ápice do programa ocorre no Dia da Demonstração, quando as startups apresentam suas companhias para uma plateia cuidadosamente selecionada e restrita à convidados. No evento, cada time de fundadores recebe dois minutos e meio para defender seu trabalho, as apresentações são gravadas e postadas no site da Y Combinator, estando disponíveis por uma semana após o evento. Os vídeos, bem como o evento propriamente dito, representam uma exposição significativa para os produtos e serviços criados. O evento vem crescendo ao longo do tempo, o primeiro recebeu cerca de quinze convidados, sendo que o mais recente transcorreu ao longo de todo um dia e contou com a presença de 450 investidores, todos membros influentes e representativos da comunidade de investidores internacionais.

Não há um roteiro específico para a apresentação das ideias aceleradas. Os negócios estão todos em diferentes estágios no início do ciclo, sendo que alguns times até zeram o cronômetro durante o programa ao mudaram seu conceito ao longo dos trabalhos. Desta forma, o objetivo do evento é o de que as startups apresentem seu produto ou serviço da forma mais convincente possível para o estágio em que estão.

Após as apresentações, os investidores permanecem no evento e os fundadores têm a oportunidade de interagir livremente, o objetivo consiste em realizar contatos, ser percebido e lembrado. Após o evento as startups levantaram uma série de contatos e o trabalho de captação de recursos se inicia. As semanas seguintes são preenchidas por diversas reuniões e a aceleradora acompanha com proximidade as interações, orientando os empreendedores pelo cenário do capital de risco e auxiliando na interpretação das mensagens dos investidores – em alguns casos a YC realiza contatos diretos com os investidores buscando esclarecer e agilizar negociações.

## REDES DE RELACIONAMENTO

A Y Combinator valoriza e enfatiza a **relação com seus egressos**. Os gestores afirmam que a cada novo ciclo a rede de *alumni* se torna um componente cada vez maior dos benefícios ofertados pela aceleradora, considerando que após uma década de atuação, esta é provavelmente a rede de relacionamento de startups mais poderosa na atualidade. Isto ocorre não somente pelo tamanho, mas pelo comprometimento de cada membro em ajudar uns aos outros.

As startups aceleradas logo descobrem que a rede de egressos possui uma estrutura. O círculo mais próximo consiste nas startups do seu lote ou programa – estes tendem a se ajudar muito durante o ciclo – seja em questões técnicas, sendo usuários *beta* dos produtos ou serviços ou mesmo auxiliando com mudanças de apartamento e outras tarefas do dia a dia. Esta interação promove laços de amizade fortes que normalmente se estendem muito além do programa, similar aos laços formados durante a universidade.

Conforme as gerações de ciclos foram avançando, os gestores da aceleradora descobriram que esta relação de cooperação vai muito além dos laços entre o mesmo ciclo e buscaram promover cada vez mais a interação entre as novas startups e egressos já estabelecidos no mercado. Depoimentos de egressos demonstram que o contato com novos empreendedores é excitante, pois sentem que possuem muito conhecimento para compartilhar e, principalmente, possuem um desejo muito forte de retribuir o auxílio que receberam.

A aceleradora busca promover a interação entre as diversas gerações de egressos de várias maneiras: participação na seleção de novas ideias, em eventos durante o ciclo (jantares, mentoria, dias da demonstração, encontros de fim de semana), conferências acerca de novas tecnologias, indicações de colaboradores para contratação, entre outros.

A aceleradora também possui uma plataforma denominada “*Bookface*”, uma rede social utilizada para conectar fundadores e egressos das diversas gerações da YC. A plataforma consiste em uma combinação de elementos presentes no *Facebook*, *Quora* e *LinkedIn*, cada empreendedor possui um perfil e pode se apresentar como especialista em determinado tópico. Em caso de dúvidas, necessidades de indicações ou debater qualquer assunto, os membros da startup podem postar as solicitações nos fóruns e debater-los com egressos que atuam nos mais variados campos. De acordo com os gestores da aceleradora, o banco de conhecimento presente no *Bookface* é amplo e profundo, contendo empreendedores cuja *expertise* passa por tópicos tão diversos como segurança computacional, construção de comunidades ou energia nuclear.

A **relação com investidores** realizada pela Y Combinator permeia todo o processo de aceleração. Investidores também são convidados a participarem de processos de seleção, de *office hours* com os fundadores acelerados, bem como consistem no foco de atenção do Dia da Demonstração, entre outras atividades.

De forma a incrementar ainda mais esta interação, em 2015 foi criado o *Y Combinator Continuity Fund*, fundo de investimento cujo objetivo é proporcionar aportes de recursos em

rodadas posteriores de captação das empresas aceleradas. Tal fato permite que a YC mantenha seu percentual de participação em empresas cujo valor de mercado é inferior à U\$300 milhões. Tais iniciativas mantêm a aceleradora sempre envolvida nos diversos âmbitos do ecossistema de capital de risco americano e mundial.

### 5.1.2 Fintech Innovation Lab

A Fintech Innovation Lab consiste em uma aceleradora fundada e administrada pela Accenture e tem como objetivo o fomento de startups direcionada à indústria de serviços financeiros. O modo de atuação da organização consiste em prover às empresas nascentes ou em estágio de crescimento, a plataforma necessária para desenvolver, testar e provar suas proposições em conjunto com as instituições financeiras mais proeminentes do mundo. Os programas de aceleração, que possuem 12 semanas de duração, ocorrem desde 2012 em três dos principais centros financeiros do mundo: Nova Iorque, Londres e Hong Kong. As 59 startups participantes até o momento trabalharam em conjunto com 29 instituições financeiras globais, captando recursos que somam cerca de U\$200 milhões de dólares até o momento. Para aprofundar a análise a ser demonstrada na sequência, foi estudado o programa de aceleração sediado em Nova Iorque.

## GOVERNANÇA

A **estrutura de gestão** da Fintech Innovation Lab é formada por meio de uma parceria entre o *Partnership Fund for New York City* e a Accenture, tendo como objetivo o desenvolvimento de produtos tecnológicos de ponta, com foco nos consumidores de serviços financeiros.

O *Partnership Fund* foi constituído pelo fundo de investimento Kohlberg Kravis Roberts & Co. e tem como objetivo o desenvolvimento de uma economia mais forte e diversificada. Atuam nos setores privado e sem fins lucrativos apoiando os empreendedores mais promissores por meio de aporte financeiro, pesquisa e formulação de políticas públicas.

Já a Accenture é uma companhia global de consultoria, serviços de tecnologia e outsourcing, atuando em mais de 120 países, com cerca de 305.000 funcionários. Combina experiência em diversas indústrias e funções com pesquisa intensiva nas companhias mais bem-sucedidas do mundo, atuando em negócios de alta performance e no governo.

Observando-se o caso do programa realizado em Nova Iorque, verifica-se que as informações acerca da equipe de gestão que atua nas atividades rotineiras da aceleradora não

estão disponíveis claramente. Estão presentes nomes e fotos de diversos executivos ligados às instituições financeiras, fundos de capital de risco, dirigentes de empresas ligadas ao mercado financeiro, executivos da Accenture e do *Partnership Fund*, no entanto, não resta claro se o papel destes agentes é o de desenvolver as atividades da aceleradora, treinar as startups aceleradas ou atuar como mentores.

Entretanto, é interessante destacar o perfil dos stakeholders envolvidos com a Fintech Innovation Lab. Em contraponto às demais aceleradoras analisadas, as quais completam suas fileiras com empreendedores seriais e empreendedores inovadores, verifica-se neste caso a presença bastante representativa de executivos sêniores e dirigentes de grandes corporações, em geral, profissionais que desenvolveram longas carreiras corporativas.

A **estrutura de financiamento** do empreendimento é composta por 30 instituições financeiras, entre elas gigantes do setor como AIG, American Express, Bank of America, BlackRock, Deutsche Bank, Morgan Stanley e Wells Fargo. As instituições proveem recursos humanos e financeiros para a execução das atividades, sendo que quanto maior a contribuição, maior o nível de acesso à seleção dos empreendimentos, interação com as startups e acompanhamento do processo.

O **foco** da Fintech Innovation Lab consiste **na indústria financeira**. O objetivo é selecionar startups nascentes ou em estágio de crescimento, que já possuam um produto ou tecnologia em estágio de testes e que possam se beneficiar do relacionamento e do acesso aos corpos diretivos das instituições financeiras participantes da iniciativa. Outra vertente consiste em produtos já consolidados fora do mercado financeiro, porém que pretendem adentrar a vertical dos sistemas financeiros.

Como já explicitado, o **foco geográfico** está concentrado em três das maiores capitais financeiras do mundo: Nova Iorque, Londres e Hong Kong. Cada uma das cidades apresenta um corpo de gestão próprio, que executa a seleção e conduz o programa em paralelo aos demais.

## PROCESSO SELETIVO

Os **critérios de seleção** estão conectados às necessidades das instituições financeiras que suportam o programa. Desta forma, as áreas de atuação dos empreendedores candidatos são bem delimitadas, sendo que durante a elaboração deste estudo alguns dos setores a serem selecionados consistiam em:

- Big data / análise de dados / computação cognitiva;
- Administração da segurança e identificação;
- Tecnologias inclusivas na nuvem;
- Tecnologia *blockchain*;
- Modelos disruptivos em serviços financeiros;
- Internet das coisas aplicada aos serviços financeiros.

A aceleradora ainda provê aos candidatos alguns desafios a serem solucionados pelas empresas interessadas em participar do ciclo de aceleração. Consistiam em necessidades das instituições financeiras, no momento do estudo, o desenvolvimento de:

- Ferramentas que permitem a manipulação, em tempo real, de uma larga quantidade de dados de transações de forma a aproveitar oportunidades de mercado;
- Produtos que possam identificar e resolver preocupações de segurança em redes móveis e wireless para a instituição financeira e sua base de clientes;
- Tecnologias capazes de analisar mídias sociais e utiliza-las para desenvolver o relacionamento entre o banco e seus clientes, bem como retenção.

A **banca examinadora** é composta por representantes das instituições que suportam o projeto, com mais participação dos parceiros mantenedores de maior representatividade – os quais têm a oportunidade de direcionar as novas ideias de negócio para suas necessidades mais urgentes. Também participam representantes da Accenture e do *Partnership Fund*, além de representantes de fundos de capital de risco.

## CICLO DE ACELERAÇÃO

O programa de aceleração da Fintech Innovation Lab ocorre uma vez ao ano, com duração de 12 semanas, selecionando seis companhias para participarem de suas atividades. O denominado *Leadership Program*, oportuniza aos empreendedores contato com líderes sênior do mercado financeiro, empreendedores de fintechs consolidadas e investidores do ecossistema local. Participam também de sessões de discussão sobre tópicos relevantes do mercado e recebem mentoria da rede de relacionamentos da aceleradora.

Quanto ao **aporte de capital**, verifica-se que a aceleradora não cobra taxas de inscrição, mas adquire uma participação de 0,5% nas empresas selecionadas para participar do ciclo. O programa requer que os empreendedores se mudem para as cidades sede do ciclo de

aceleração e, como **infraestrutura**, oferece espaço de escritório junto às instituições financeiras, englobando as demais necessidades básicas de uma empresa nascente.

Analisando o **programa de treinamento e mentoria** frente as informações disponíveis, percebe-se que não há grande ênfase em um ciclo estruturado de capacitação. Se aposta muito mais na conjunção entre necessidades reais de negócio das instituições financeiras e ideias inovadoras já com alguma maturidade. A experiência dos executivos sêniores participantes, bem como a larga rede de mentores ligados aos fundos de investimento e fintechs consolidadas contribuem para o crescimento e consolidação das startups.

A abordagem diferenciada da Fintech Innovation Lab, não conduz os empreendimentos acelerados para um **Dia da Demonstração** ao fim do programa. Tendo em vista que o objetivo não é de rentabilizar o capital por meio de sucessivos aportes nos novos empreendimentos e sim conectar novas tecnologias às necessidades das instituições financeiras.

## REDES DE RELACIONAMENTO

Em relação às **redes de relacionamento** empregadas pela aceleradora, é possível verificar uma ênfase bastante grande nas conexões entre os investidores, mentores e o mercado. No entanto, dada a configuração específica do mercado financeiro, muitas vezes estas três categorias de *stakeholders* podem estar presentes em um mesmo agente. Uma grande instituição financeira como, por exemplo, o Credit Suisse – o qual compõe o grupo de parceiros mantenedores do programa, pode atuar como mentora, por meio de seus executivos; como mercado, adquirindo os produtos e serviços das startups aceleradas; e como investidora, adquirindo participação acionária em rodadas posteriores de aportes.

Já em relação ao **relacionamento com egressos**, não se verifica neste caso grandes iniciativas de fomento. Entende-se que pelo reduzido número de selecionados e pela realização de somente uma edição do programa a cada ano, ainda não se estabeleceu uma rede que possa equiparar ao suporte dado pelas instituições financeiras consolidadas envolvidas no projeto.

### 5.1.3 NUMA

A aceleradora de empresas NUMA iniciou suas atividades em 2010, localizada em Paris e originalmente conhecida pelo nome “Le Camping”. Seu foco de atuação consistia na época em um programa de aceleração direcionado às startups francesas. Ao longo dos últimos

anos, além da mudança de nome, a organização desenvolveu seu portfólio de serviços e incrementou substancialmente sua área de atuação, até a presente data, a NUMA acelerou 109 empreendimentos, levantando cerca de 1 milhão de euros em aportes e apresentando índices de cerca de 80% de sobrevivência em seu portfólio de aceleradas. A descrição da estrutura e funcionamento da aceleradora segue abaixo.

## GOVERNANÇA

A NUMA consiste em uma organização criada e gerenciada por empreendedores. Tem como objetivo desenvolver o ecossistema de inovação em diversas partes do mundo através de programas de aceleração para startups, projetos de inovação para corporações, além de eventos e espaços de trabalho compartilhado para as comunidades as quais pertence. Sob estas diretrizes a organização criou uma rede influente de empreendedores, executivos, investidores e experts técnicos em diversas partes do mundo.

Sua **equipe de gestão** inicial está estabelecida em Paris, na França e é composta pelas seguintes funções principais:

- Presidente;
- Diretor de Aceleração;
- Diretor de Investimentos;
- Diretor Adjunto de Investimentos;
- Diretor de Inovação Corporativa;
- Gerente de Startups (x2);
- Gerente Júnior de Startups (x2);
- Gerente de Conhecimento;
- Gerente de Programa de Aceleração (x3);
- Gerente de Projetos (x3);
- Gerente de Desenvolvimento de Negócios & Novos Serviços;
- Gerente de Comunicação Comunitária (x5);

De sua base inicial, a NUMA coordenou um agressivo programa de expansão e, em pouco mais de um ano, estendeu suas operações para quatro continentes e cinco países por meio de *joint ventures* com organizações locais que compartilhavam seus objetivos. Assim surgiram operações da NUMA nas seguintes localidades: Moscou – Rússia, Bengaluru – Índia, Casablanca – Marrocos, Barcelona – Espanha, e Cidade do México – México. Cada uma destas localidades apresenta uma equipe de gestão própria que coordena seus programas de aceleração e demais atividades.

Sua **estrutura de financiamento** direciona o modo de atuação da organização para três frentes: aceleração de startups, inovação corporativa e comunidades & eventos.

A aceleração de startups ocorre por meio de ciclos de aceleração que oferecem aos empreendedores acelerados recursos financeiros e educacionais por meio de mentorias, redes internacionais de relacionamento, espaço de escritório, aportes de recursos e outras oportunidades. O retorno financeiro neste segmento ocorre por meio da aquisição de 5% de participação acionária nos empreendimentos acelerados, o qual renderá frutos em caso de sucesso da companhia nascente ou na venda da participação em novas rodadas de aportes de recurso realizadas por outros investidores.

Outra frente de atuação da organização consiste na denominada inovação corporativa, a NUMA atua auxiliando companhias públicas e privadas a pensarem e agirem como empreendedores no desenvolvimento das habilidades, mentalidade e rede de relacionamentos necessária para se manter à frente da competição.

Esta colaboração pode se dar de quatro formas: treinamentos ou *workshops* de curta duração (entre dois e cinco dias) nos quais são ensinados métodos inspirados por metodologias como a startup enxuta, o *design thinking* e o *design* focado no usuário; programas de empreendedorismo interno (*intrapreneurship*) com duração de meses, onde os funcionários da companhia são tutorados no desenvolvimento acelerado de novos produtos; programas de inovação aberta (*open innovation*) nos quais a NUMA orienta a companhia na colaboração com empreendedores externos de forma a gerar novos produtos e oportunidades; e startup *studio*, onde as grandes companhias são orientada a criar novas startups, dentro ou fora da corporação, para desenvolver e testar soluções direcionados à novos mercados.

Alguns números disponibilizados pela aceleradora demonstram que, nesta linha de atuação, a NUMA realizou 60 projetos em 2015, acelerando 34 organizações corporativas em projetos inovadores, envolvendo mais de 500 funcionários, além de ter realizado cerca de 20 projetos em parcerias de corporações com startups. Apesar de, no material pesquisado, não constar explicitamente o modo pelo qual a aceleradora obtém retorno neste segmento, entende-se que os projetos se assemelham a projetos de consultoria, no qual a NUMA é remunerada por projeto executado.

A aceleradora também apresenta uma de suas frentes de atuação direcionada à comunidade & eventos. Esta atividade toma a forma de conferências, encontros, campos de treinamento, *hackatons*, entre outros. Estes eventos tem como objetivo ajudar as comunidades a descobrirem e testarem seus conhecimentos e criarem descobertas por meio de projetos colaborativos. Consistem em cerca de 500 eventos organizados anualmente, envolvendo mais

de 1.000 companhias diferentes cuja participação alcança em torno de 80.000 pessoas. Neste segmento, a aceleradora obtém recursos por meio da venda de ingressos para participação nos eventos.

O programa de aceleração da NUMA não possui **foco em indústria** específica. De acordo com a organização as startups aceleradas operam em um leque amplo de setores, o que propicia uma riqueza de oportunidades e conexões.

O **foco geográfico** de atuação da aceleradora ocupa espaço bastante relevante na dimensão Governança da organização. A NUMA, que já representava uma posição de destaque no cenário de empreendedorismo na França, estendeu suas atividades por quatro continentes ampliando suas operações para a Rússia, Índia, Marrocos, Espanha e México.

O processo de internacionalização se deu por meio de intensa análise das oportunidades existentes nos diferentes mercados. De acordo com os gestores da NUMA foram estudadas as condições de 80 países, conduzidas mais de 200 entrevistas, analisados milhares de dados e viajados 760 000 quilômetros para encontrar os locais e pessoas corretas para a formalização das *joint ventures*. Aspectos fundamentais para a escolha dos países a serem selecionados para a expansão foram os seguintes: atratividade econômica, espírito empreendedor, capacidade de inovação e capacidade de investimento.

A opção pela *joint venture* ocorreu pelo entendimento da organização de que é impossível a criação de serviços de inovação sem um profundo conhecimento do ecossistema, das pessoas e da cultura local. A NUMA tem a missão de criar uma rede global de inovação e para isso pretende incrementar sua presença de 6 para 15 países até 2019.

## PROCESSO DE SELEÇÃO

Sendo o programa de aceleração da unidade de Paris o mais tradicional, apresentando números mais relevantes que os demais, este foi o escolhido para ter apresentado na sequência suas características e elementos.

A NUMA Paris está, no momento de construção deste trabalho, caminhando para o nono ciclo de aceleração de startups. Atualmente a organização realiza três seleções anuais, para programas de quatro meses de duração. Desta forma, os empreendimentos candidatos podem se inscrever ao longo dos 365 dias do ano. Nos últimos cinco anos quase 3.000 candidatos se inscreveram para participar dos programas da organização.

Estando aberto ao longo de todo o ano, a **divulgação** das atividades da aceleradora acontece em conjunto com as demais atividades da organização. Além da divulgação online, os eventos realizados pela NUMA sempre direcionam novos empreendedores para o programa de aceleração.

De acordo com a aceleradora, os **critérios de seleção** foram moldados ao longo da avaliação de milhares de candidaturas com o passar dos anos, os principais pontos a serem avaliados são os seguintes:

A qualidade da candidatura – a qualidade do material elaborado pelos empreendedores no momento da inscrição demonstra a importância que a empreitada representa para seus fundadores e pode ser decisiva na seleção.

A qualidade do time – o time de empreendedores é o critério mais importante e mais difícil de avaliar. Englobam este quesito fatores como personalidade, aspirações, conhecimento, foco, liderança – todas estas facetas devem coexistir sinergicamente para criar equipes dos sonhos. A NUMA não aceita empreendedores únicos, nem equipes cujos fundadores não possuem disponibilidade para trabalhar no projeto em tempo integral. De acordo com a organização é impossível progredir suficientemente rápido sem um time completo.

A disponibilidade do time – presença em tempo integral é um requisito. Não são aceitos times que não conseguem estar presentes na sede da aceleradora, em Paris, durante os quatro meses de aceleração. O programa só funciona com a presença do time completo.

Um co-fundador técnico – o time deve ser capaz de realizar as iterações, ajustes e adaptações ao projeto de forma rápida. Para que isto seja possível é necessária a participação ativa e constante de um perfil técnico na equipe.

O potencial do projeto e sua abordagem no mercado – os avaliadores consideram cuidadosamente o nível de relevância com que o time tratou as validações do produto/serviço no mercado por meio de um produto mínimo viável, testes de usuários ou iterações com o mercado.

O nível de conhecimento do time acerca do cenário competitivo também faz parte da avaliação. Quem são os competidores? Quais startups já falharam neste mercado? Por que falharam? Qual o nível de maturidade dos demais agentes do Mercado? Quais as barreiras de

entrada? Todos são fatores que trazem consistência ao projeto de inovação dos empreendedores candidatos.

A inscrição acontece por meio do preenchimento de um questionário contendo em torno de quinze perguntas específicas sobre as características dos fundadores e do novo empreendimento. São questionadas informações como a indústria a que o negócio pertence, a presença de um fundador técnico, os papéis de cada um dos fundadores na execução do negócio, como está organizada a sociedade entre os fundadores, qual o problema que a startup atende e como os consumidores lidam com esta questão atualmente, quais tecnologias são utilizadas no produto em questão, qual o tamanho do mercado, como os clientes são conquistados, quais são os competidores diretos e indiretos e quais as vantagens da startup frente a estes competidores, como funciona o modelo de negócios e o modelo de captação de recursos, qual o estágio de desenvolvimento do negócio (ideia, mínimo produto viável, presença de usuários, gerador de receitas, em processo de escala), números da evolução do negócio nos últimos 3 meses, quais os aportes de recursos já captados até o momento, entre outros.

A **banca examinadora** é composta pelo time da aceleradora, bem como por *experts* que compõem a rede da NUMA, e uma resposta é enviada aos candidatos em até quatro semanas. Aqueles escolhidos para continuar no processo seletivo são então convidados para apresentar seus projetos para um painel de avaliadores composto pela equipe NUMA e também por empreendedores e especialistas da indústria alinhados especificamente com a ideia de negócio em questão. Para cada ciclo de aceleração são selecionados em torno de 15 empreendimentos inovadores.

## CICLO DE ACELERAÇÃO

O ciclo de aceleração da NUMA ocorre três vezes por ano, comportando cerca de 15 times de empreendedores que passam quatro meses atuando diariamente sob orientação do staff e mentores da aceleradora. Detalhes do programa são explicitados a seguir.

A NUMA, em troca de 5% de **participação acionária**, oferece para suas aceleradas um empréstimo de 25 mil euros. A aceleradora oferece **espaço de escritório** gratuito para o período do ciclo de aceleração. Em paralelo com as instalações, a NUMA oferece também **benefícios** de empresas parceiras aos acelerados que representariam cerca de 700 mil euros em valor de mercado. Algumas das empresas parceiras mais relevantes são as seguintes: PayPal, IBM, Cisco, BNP Paribas, Sculpteo, Fotolia, CentraleSupélec, GetMaril.io, Infinit,

QuickBooks, Teamleader, RadiumOne, Gocardless, Dataiku, DigitalOcean, Nimble, Evernote, Zendesk, Twitter, Pressking, Pipedrive, Mangopay, Localize, HP, Google Adwords, Deezer, Facebook, Amazon Webservices, Microsoft BizSpark, entre outros.

A NUMA também oferece aos empreendedores acelerados acesso aos demais escritórios localizados nos demais países do mundo onde atua, bem como às aceleradoras parceiras.

O programa se inicia com um **treinamento** de dois dias focado em consolidação do time de empreendedores, objetivando ampliar a sinergia e o alinhamento entre os participantes. Os fundadores então são apresentados aos recursos da comunidade NUMA e começam o “campo de treinamento”, inicialmente buscando aprimorar a estratégia do negócio, a experiência do usuário e estabelecendo as métricas para os próximos quatro meses. O propósito do primeiro mês é expor o time da startup à mentores e empreendedores experientes que mergulharão profundamente no conceito da empresa, seu modelo de negócios, produto e projetos.

Os próximos três meses consistem em um ambiente de alta pressão, no qual os empreendedores serão instados a testar frequentemente suas hipóteses, gerando aprendizado e adaptações. Os especialistas do time de gestão da aceleradora acompanham os trabalhos para garantir que os empreendedores empreguem seu tempo exclusivamente nos temas essenciais do negócio. Nesta etapa a startup realiza diversas iterações com clientes beta e clientes finais, constrói e executa uma estratégia baseada em indicadores de performance chave e planeja o desenvolvimento de seu negócio fundamentado em métricas relevantes.

A etapa final do ciclo consiste na preparação para o mercado. Os empreendedores estruturam seu plano de negócios, consolidam laços de colaboração com as startups parceiras, organizam-se para o pós-programa e treinam intensamente o discurso para o Dia da Demonstração.

Permeiam o programa de treinamento atividades como workshops individuais – ministradas por componentes de um *pool* de mais de 150 empreendedores experientes, bem como as chamadas “office hours” – sessões de consultoria com os empreendedores residentes da NUMA sobre temas como experiência do usuário, crescimento e vendas.

A aceleradora oferece também acesso total a materiais de consulta, tutoriais e recursos educacionais.

A **rede de mentores** da NUMA é composta por mais de 200 profissionais, selecionados cuidadosamente dentre os experts das indústrias que abrigam as startups. Estão dentre as *expertises* dos mentores temas como tecnologias educacionais, alimentação, comércio eletrônico, internet das coisas, realidade virtual, turismo, tecnologia em moda, entre outros. A aceleradora promove a interação inicial entre os mentores e empreendedores e busca fomentar o relacionamento para que este perdure mesmo após o programa. Dentre os mentores citados explicitamente no material consultado verificam-se diversos fundadores de empresas de tecnologia bem sucedidas, executivos de grandes corporações e até agentes governamentais.

O **Demo Day** da NUMA consiste em um evento com cerca de 500 convidados. Estão presentes jornalistas, investidores anjo, fundos de capital de risco, parceiros, corporações, outras startups, comunidade, entre outros agentes do ecossistema. Os times de empreendedores apresentam suas empresas em um tempo curto e pré-determinado, após as rodadas de apresentação, ocorre a interação com os investidores que pode render novos aportes de recursos e demais oportunidades no futuro.

## REDES DE RELACIONAMENTO

A **relação com os egressos** é fomentada por meio da rede de alumni da instituição. Estando presente em diversos países e continentes, a rede de relacionamento de empreendedores é bastante extensa e diversificada. Assim sendo, os empreendedores têm a chance de tirar dúvidas com outros inovadores que passaram pelas mesmas dificuldades, trocar contatos que podem abrir portas e alavancar oportunidades ou até descobrir novos nichos e mercados.

A NUMA possui uma **rede de investidores** anjo e fundos de capital de risco que interagem com os empreendedores acelerados ao longo do programa e principalmente no evento denominado Demo Day. Atualmente o percentual de empresas que receberam aportes após o ciclo de aceleração atinge 63%.

A aceleradora mantém o canal aberto entre as startups e os **mentores**, que podem aproveitar a expertise para alavancar suas redes de relacionamento, consultar detalhes técnicos ou fomentar oportunidades de investimento e negócios. Também oferece aos empreendedores acelerados cartas de recomendação para mais de 100 grandes companhias que compõem seu portfólio de parceiros. Desta forma, as startups podem utilizar estas

**conexões com o mercado** para fomentar seus negócios, conhecer investidores, introduzir seus produtos em novos mercados, dentre outras oportunidades.

#### 5.1.4 SkyDeck

A SkyDeck consiste em uma aceleradora de empresas vinculada à UC Berkeley – Universidade da Califórnia, situada em Berkley. A missão da aceleradora é comercializar descobertas originadas nas iniciativas de pesquisa da instituição, acelerando novos empreendimentos em direção ao mercado. Dada a característica de fomento de projetos oriundos da própria universidade, o programa somente aceita candidatos pertencentes ao ecossistema da instituição.

A organização busca aliar a expertise em fomento de novos negócios das aceleradoras tradicionais com os vastos recursos de pesquisa da universidade. Esta aliança é intensificada por um programa de mentoria único, criando um poderoso ecossistema de desenvolvimento para as startups.

O histórico empreendedor da universidade é essencial para o sucesso da iniciativa. São mais de 180 companhias fundadas com base em propriedade intelectual desenvolvida na Berkeley nos últimos 25 anos. Cerca de 3.700 egressos da universidade deram origem a mais de 2600 empresas que continuam em operação atualmente. Os números da aceleradora também são relevantes. O programa, criado em 2012, já captou cerca de U\$107 milhões para seus acelerados, alavancando em torno de 90 startups em direção ao mercado.

#### GOVERNANÇA

A **estrutura de governança** da aceleradora consiste em uma *joint venture* entre a Escola de Engenharia, a Escola de Negócios e o escritório de pesquisa da instituição.

A equipe de gestão rotineira da aceleradora é formada por:

- Diretor Executivo;
- Gerente do Programa e Assistente Executivo;
- Assistente de projetos mercadológicos;
- 2 Empreendedores Residentes

O projeto é apoiado também por um conselho de diretores, composto por:

- Reitor da escola de engenharia da UC Berkeley;
- Reitor da escola de negócios da UC Berkeley;
- Vice-chanceler de pesquisa da UB Berkeley.

A SkyDeck não cobra nenhum tipo de taxa de seus participantes, nem adquire participação acionária. Tal fato impacta diretamente na **estrutura de financiamento** da instituição, a qual é bastante diversa dos modelos analisados até o momento. A aceleradora trabalha com um sistema de patrocínios e doações para sustentar suas operações.

As oportunidades de parceria são ofertadas a um seleto grupo de líderes da indústria interessados em construir um relacionamento com as startups aceleradas e seus empreendedores, de forma a se manterem conectados às mais recentes tendências e tecnologias de ponta.

Este grupo de parceiros mantenedores abastece o ecossistema de inovação e empreendedorismo da SkyDeck com informações sobre suas necessidades de soluções inovadoras para aspectos críticos de seus negócios. Desta forma, a aceleradora pode direcionar os esforços dos acelerados para atender estas demandas, criando uma conexão direta entre o parceiro e os empreendedores.

Os parceiros de maior representatividade têm a oportunidade de enviar times para participar do programa de aceleração – desenvolvendo uma ideia da corporação na forma de uma startup; ou encaminhar executivos para participar do programa denominado *Executive-in-Residence* que tem o objetivo de imergir o participante na cultura empreendedora da SkyDeck e da UC Berkeley.

O Programa de Parceria apresenta cinco categorias, que variam conforme o volume de aporte de recursos ou serviços disponibilizados: *Resource*, *Sponsor*, *Vendor*, *Falcon* e *Eagle*. As três primeiras categorias ofertam serviços em troca da oportunidade de interagir com as startups; podem tomar a forma de horas de consultoria, apoio em eventos como o Demo Day ou descontos em serviços de suporte como hospedagem, telefonia, internet, entre outros. Alguns exemplos de companhias nestas categorias são Adobe, Amazon, ou WSGR (escritório de advocacia).

O parceiro *Falcon* ou Falcão é considerado um parceiro mantenedor e possui uma interação maior com as startups e empreendedores, desta forma pode colaborar com os empreendimentos para desenvolver inovações para suas próprias organizações. São parceiros Falcão empresas como Ford, Midea e OSIssoft. Já o parceiro *Eagle* ou Águia, além dos benefícios já citados, é considerado um *Core Member*, participando no núcleo dos acontecimentos, imersos profundamente no ambiente de empreendedorismo e inovação. Esta

categoria possui um assento de observador no Conselho Diretivo da aceleradora. As empresas nesta categoria são a Ericsson e a Analog Devices.

Um fator importante a ser considerado é que, ao utilizar em grande parte o espaço físico e os profissionais da própria universidade, boa parte dos custos relacionados à infraestrutura e mão de obra estão equacionados. Cabe ao corpo diretivo da universidade gerir esta alocação de recursos de forma a conduzir um programa de qualidade sem impactar negativamente nas atividades de pesquisa e ensino.

Em relação ao **foco em indústria ou setor**, observa-se que a SkyDeck trabalha em diversas frentes, aceitando startups que atuam em campos dos mais diversos, desde agricultura e biotecnologia, passando por marketing digital, até robótica e semi condutores. A grande restrição é a de que a startup tenha relação com a UC Berkeley, aceitando somente startups com alguma relação com a Universidade (alunos atuais, egressos, professores, funcionários e pesquisadores). Desta forma o **foco geográfico** é restrito à região de São Francisco, na Califórnia.

#### PROCESSO SELETIVO

Os ciclos ocorrem duas vezes ao ano, com seleções no Outono e na Primavera americana. A **divulgação** ocorre internamente, dada a restrição de startups ligadas à instituição e a inscrição ocorre online no site da aceleradora.

Os **critérios de seleção** solicitam que o time de empreendedores apresente uma prova de viabilidade do negócio proposto, podendo esta se apresentar na forma de entrevistas com consumidores, uma demonstração ou protótipo, uma patente ou uma descoberta técnica ou científica relevante.

Outro ponto importante é o de que a aceleradora aceita somente organizações com fins lucrativos e times que estejam preparados para interagir com mentores e potenciais investidores em prol do crescimento do negócio.

A **banca examinadora** consiste em membros da equipe de gestão da SkyDeck, representantes dos órgãos universitários (engenharia, negócios e pesquisa) e membros selecionados de alguns dos parceiros de categorias superiores.

## CICLO DE ACELERAÇÃO

O grande diferencial do programa de aceleração da SkyDeck consiste em seu **programa de treinamento**, o qual aproveita a *expertise* da universidade e até programas de alguns dos centros como o Centro Sutardja para o Empreendedorismo e a Tecnologia e o Programa Berkeley Haas de Empreendedorismo.

Com base neste conhecimento a aceleradora criou o *Berkeley Acceleration Method* – BAM, que consiste em um programa de seis meses cujo objetivo é acelerar a startup em direção a uma posição fortalecida de crescimento e sobrevivência no mercado.

O BAM foi idealizado por empreendedores seriais, capitalistas de risco e expoentes das disciplinas de empreendedorismo da universidade. Consiste em um programa alicerçado em experiências que, de forma prática, busca desenvolver os times de empreendedores em seis áreas: modelo de negócios, desenvolvimento do time, tração de mercado, plano de financiamento, métodos de design e história do produto (*product story*). A figura a seguir demonstra alguns dos tópicos tratados em cada um dos módulos:

Figura 5 – Tópicos abordados: *Berkeley Acceleration Method*



Para cada uma das áreas de conhecimento elencadas, os times de empreendedores participam de workshops obrigatórios ao longo dos seis meses de estada na SkyDeck. Adicionalmente, são disponibilizadas palestras específicas por setor ou indústria, proferidas por fundadores de empresas, professores e demais líderes em seus campos de atuação.

A rede de **mentoria** da aceleradora é composta por mais de 60 mentores, entre professores, empreendedores consolidados, investidores e outros líderes de destaque, os quais auxiliam no desenvolvimento das ideias de negócio e nas conexões com o mercado e na captação de recursos.

No início do programa, a cada time de empreendedores é atribuído um orientador líder, o qual recebe a incumbência de acompanhar e se encontrar regularmente com a equipe, monitorar o progresso ao longo do programa e comunicar ao conselho qualquer necessidade ou dificuldade mais relevante.

Especialistas em áreas como identidade de marca, administração financeira, financiamento, propriedade intelectual, leis trabalhistas, entre outros, possuem horas alocadas para o projeto e as equipes de empreendedores podem consulta-los sempre que necessário. Além disso, o Conselho da aceleradora oferece acesso direto aos times para consultas acerca de tópicos diversos como estratégia, modelo do negócio, desenvolvimento do time ou quaisquer outros pontos de interesse.

Os seis meses de programa culminam em um **Dia da Demonstração** onde os times de empreendedores apresentam suas ideias para uma audiência selecionada de investidores e membros da universidade. Participam os reitores dos centros envolvidos, o conselho da aceleradora, membros das companhias parceiras, além de investidores e fundos de capital de risco da região. Relatos do evento realizado em Maio de 2015 contavam com a presença de 22 times de empreendedores e cerca de 70 investidores.

### **5.1.5 ACE**

A aceleradora Ace foi fundada em 2012, na cidade de São Paulo, ainda com o nome de Aceleratech. Se define como um ecossistema completo para o empreendedor de alto impacto, oferecendo soluções para cada uma das etapas de maturidade da startup. Desde o início de seu programa de aceleração a organização já alavancou mais de 70 empresas, ganhando prêmios como Melhor Aceleradora de Startups do Brasil e da América Latina.

## GOVERNANÇA

A **equipe de gestão** da aceleradora é formada por 12 gestores principais, observando-se a presença das seguintes funções:

- Presidente;
- Vice Presidente de Inovação Corporativa
- Gestor Administrativo Financeiro
- Gestor de Marketing e Conteúdo;
- Gerente de Portfólio;
- Gestor da Ace University (x2);
- Gestor do Programa Ace Start
- Gestor do Programa Ace Growth São Paulo
- Startup Hunter;
- Líder do Programa de Aceleração;

A abordagem estratégica da aceleradora consiste em criar e desenvolver um ecossistema de fomento a startups, atuando nos diversos estágios do ciclo de vida das empresas nascentes, bem como por meio de iniciativas junto aos diversos atores envolvidos neste universo, como mentores, investidores, fornecedores, entre outros.

A Ace classifica os estágios das startups dentro das seguintes categorias: Ideação, Validação, Crescimento ou Escala, sendo que apresenta programas direcionados para cada fase do ciclo de vida dos empreendimentos. Abaixo seguem as definições da aceleradora para cada um dos estágios:

**Ideação** – etapa em que a empresa consiste em apenas conceitos na mente dos empreendedores. Existem muitas hipóteses, ideias e mercados em potencial, mas nenhuma certeza ou verificação. O principal objetivo é tirar a empresa do papel.

**Validação** – consiste na fase em que todas as hipóteses levantadas na etapa de ideação serão aceitas ou refutadas, realizando testes práticos até confirmar todas as premissas.

**Crescimento** – etapa na qual a startup vai criar, entender e otimizar o seus processos comerciais. Iniciam-se os testes de canais e investimentos em marketing. Neste estágio, o foco é encontrar os melhores canais de venda e ampliar a base de clientes.

**Escala** – neste estágio espera-se que a startup tenha definido a melhor forma de crescer e agora tem esse único objetivo. Nessa etapa, o produto deve ser melhorado constantemente e a empresa precisa vender e estruturar seus processos e atividades.

A estratégia de operação da Ace consiste em atuar nos diversos segmentos envolvidos com o ecossistema de inovação. Sendo assim, a organização criou cinco programas distintos; àqueles voltados a alavancar startups são denominados Ace Start e Ace Growth; a atuação

focada em inovação nas grandes corporações é denominada Ace Corp; iniciativas relacionadas ao ensino são englobadas por meio da Ace University e o relacionamento com investidores se dá através do Ace Angels. Uma breve descrição de cada uma destas vertentes de atuação é exposta na sequência.

O Ace Start é um programa de pré-aceleração que atua de forma a confirmar os conceitos da startup por meio da modelagem e validação do plano de negócios, produto, mercado, proposta de valor e outras premissas. Nesta fase os empreendedores tem a oportunidade de conviver com os melhores empreendedores do Brasil, receber mentoria com especialistas e executivos de mercado, além de incrementar a rede de relacionamentos com investidores e equipe de aceleração. Nesta etapa não há aporte de recursos por parte da aceleradora, nem aquisição de participação acionária. O Ace Start normalmente recebe cerca de 10 empresas por ciclo.

Ace Growth é o programa de aceleração para startups em estágio de crescimento, o qual pode ser comparado aos demais ciclos de aceleração analisados até o momento. A abordagem utilizada visa desenvolver intensamente os seguintes pontos: selecionar e otimizar canais de marketing, ampliar processos de geração de leads e conversão de vendas, construir uma estrutura organizacional ágil, além de uma cultura de alta performance. Estes aspectos serão analisados mais a frente neste estudo.

A Ace Corp tem como objetivo fomentar novos negócios em grandes empresas, oferecendo programas completos de aceleração e capacitação customizados de acordo com a estratégia do parceiro. As formas de atuação ocorrem por meio de workshops, projetos de inovação dentro da corporação, capacitação de lideranças, orientação para projetos de startups corporativas, *hackatons*, desafios de inovação aberta, entre outros.

Ace University é o braço de educação empreendedora da Ace. A aceleradora atua nesta frente promovendo cursos e treinamentos presenciais ou à distância sobre diversos aspectos conectados à criação e desenvolvimento de startups.

Ace Angels consiste em um clube para investidores, sejam eles investidores anjo ou fundos de capital de risco, formado exclusivamente por membros convidados que compartilham com os ideais e a cultura da aceleradora. Esses investidores têm acesso exclusivo às informações das startups aceleradas desde o momento de seleção, e conseguem fazer investimentos em estágios iniciais, quando a empresa nascente ainda apresenta um valor de mercado relativamente baixo.

A **estrutura de financiamento** da aceleradora está fundamentada nos serviços oferecidos, captando recursos por meio de diversas fontes. Através dos programas Ace Start e Ace Growth a aceleradora transforma conceitos de negócio em startups atuantes e consolidadas no mercado, gerando recursos por meio da venda de participação acionária destas empresas bem sucedidas. O programa Ace Corp transcorre como projetos de consultoria, no qual a aceleradora vende seus serviços às corporações interessadas. A Ace University comercializa cursos presenciais e à distância. Já o Ace Angels fomenta a interação entre investidores interessados em startups, complementando a atuação e comercialização de ideias advindas dos programas Start e Growth.

Em relação ao foco em setor ou indústria específica, A Ace opta por trabalhar preferencialmente com empresas de base tecnológica que desenvolvem soluções digitais e escaláveis, no entanto, não restringe a seleção de empreendimentos em determinada área de atuação. Material elaborado pelos gestores demonstra que a Ace tem preferência por setores como financeiro, educação, saúde e mercados que apresentam oportunidades na otimização do contato entre compradores e vendedores.

Já relacionado ao **foco geográfico** de atuação, verifica-se que além da operação que abarca todos os programas supracitados, localizada em São Paulo, a Ace atua em outras regiões por meio dos chamados “Hubs” – os quais se encontram atualmente em diferentes estágios de implantação, conforme elencado a seguir: Rio de Janeiro – a unidade já é operacional e conta com várias startups no portfólio, sendo que a maior parte participa de um programa de aceleração corporativa; Goiânia – tem como objetivo englobar todo o Centro-Oeste, sua previsão de início dos trabalhos consiste no segundo semestre de 2016; Curitiba – está prevista para o segundo semestre de 2016, com o intuito de atuar em todo o Paraná e demais estados da Região Sul do País.

## PROCESSO SELETIVO

A Ace abre inscrição para seus programas de aceleração duas vezes por ano, realizando sua **divulgação** pela internet. Os empreendedores interessados preenchem um cadastro online com informações relacionadas à ideia de negócio, apresentando sua proposta, modelo de negócio, detalhes técnicos do produto ou serviço, entre outros. Também são inseridas informações acerca do time de gestão da startup como formação e experiências profissionais prévias.

O principal **critério de seleção** na avaliação da Ace consiste nas capacidades do time de gestão da startup, considera-se que uma ideia de negócio pode ser aprimorada rapidamente, mas desenvolver o capital humano é um fator mais complexo.

Um outro elemento a ser avaliado consiste no grau de desenvolvimento da startup. Os empreendedores são instados a declarar, logo no início da ficha de inscrição, qual o estágio do ciclo de vida do novo empreendimento, selecionando uma das quatro opções a seguir: “Não tenho uma startup, mas estou interessado!”, “Quero abrir uma startup, mas ainda tenho dúvidas”, “Minha startup está em fase inicial”, “Minha startup está crescendo e já fatura mais de R\$5 mil reais mensais”.

A aceleradora utiliza estas informações para direcionar as ações a serem realizadas sobre os empreendedores. Aqueles apenas interessados no tema passam a fazer parte dos grupos de e-mails e newsletters recebendo informações sobre cursos ofertados pela Ace University. Já startups selecionadas que se encontram em estágio de validação da ideia são direcionadas para o programa Ace Start. Somente novos empreendimentos que já apresentam alguma tração de mercado (estágio de crescimento) têm maiores chances de integrar o ciclo de aceleração presente na Ace Growth.

A aceleradora não considera um limite de tamanho para que uma startup integre seu ciclo de aceleração, sendo que diversas empresas que entraram para o programa já faturavam mensalmente montantes superiores a R\$50.000 no momento da seleção. O objetivo é tirar as barreiras entre a startup e o crescimento, o que pode ocorrer logo após a criação do produto ou na alavancagem deste pelo Brasil e Mundo.

Ainda um critério relevante para a seleção do time de inovadores consiste no tamanho de mercado do produto ou serviço a ser ofertado. A Ace considerará mais relevantes ideias de negócio voltadas a mercados de massa, em oposição a mercados de nicho, e cujas ideias tenham capacidade de escalabilidade.

Tendo encontrado ideias de negócio cujo time, ciclo de vida e tamanho de mercado correspondam aos requisitos da aceleradora, a banca examinadora procurará por startups que apresentem um maior encaixe com os valores definidos pela Ace, representados pelos seguintes: “Atitude Pró-Empreendedor” – formulam estratégias, metas e ações sempre colocando o empreendedor no centro da discussão; “Diversão” – buscam pessoas que amam o que fazem e prezam pelo bom-humor, informalidade e respeito; “Melhor do Mundo” – selecionam empreendedores que estão sempre em busca do melhor, bem como objetivam um

aprimoramento contínuo da equipe de gestão da aceleradora, tendo como foco liderar pelo exemplo; “Paretto Lovers” – prezam pela objetividade, fazer mais com menos; “Donos do Próprio Caminho” – procuram profissionais que assumem responsabilidades e não buscam desculpas; “Franqueza em Qualquer Situação” – prezam pela transparência e honestidade, sem rodeios.

Analisando a **banca examinadora** se pode verificar que, em um primeiro momento, é composta por integrantes do grupo de gestão da Ace – os quais analisarão as informações dos dados cadastrais buscando as ideias mais promissoras. Neste processo são realizadas reuniões para testar os produtos ou serviços dos candidatos, inclusive realizando contato com clientes das empresas postulantes. Também uma avaliação criteriosa dos times de candidatos é efetuada com o auxílio de psicólogos.

Um segundo passo consiste na aprovação por parte do comitê de investimento da Ace, grupo que consiste em um *pool* de mais de 100 investidores. Este primeiro contato já pode dar origem a processos de aporte de capital.

## CICLO DE ACELERAÇÃO

Conforme abordado anteriormente, o Ace Growth consiste no programa de aceleração propriamente dito, ofertado pela Ace. O ciclo tem duração de 06 meses, com interação diária da equipe Ace, o detalhamento dos elementos e características é apresentado na sequência.

A aceleradora realiza um **aporte inicial** de até R\$ 150 mil em cada startup em troca de participação societária por meio de cerca de 10%, podendo ocorrer adequações conforme o estágio de desenvolvimento do novo empreendimento. Nos casos de maior destaque, a aceleradora pode ainda realizar novo aporte posteriormente, denominado *follow-on*, com montantes de até R\$ 300 mil.

A aceleradora justifica a aquisição de parte da empresa ao afirmar que o aprendizado, o networking e a mentoria, atividades disponíveis no programa são de grande valor. O ciclo tem como objetivo incrementar consideravelmente as chances de sucesso e sustentabilidade dos novos empreendimentos e considera que a co-participação incrementa a sinergia entre as organizações. No entanto, afirmam que não almejam o controle da empresa. O empreendedor é quem deve assumir a iniciativa das ações em todos os momentos.

Analisando a **disponibilidade de infraestrutura e serviços**, verifica-se a existência de um espaço de co-working no coração da Av. Paulista em São Paulo, cobrindo todas as

necessidades das startups, incentivando a interação entre os diversos empreendimentos do ciclo atual e de ciclos anteriores, os quais corriqueiramente enfrentam os mesmos problemas e dificuldades, auxiliando-se mutuamente.

O programa concede certa flexibilidade, não exigindo a presença física dos fundadores em todos os momentos na sede da aceleradora. No entanto, é fundamental que os empreendedores se dediquem em tempo integral para as suas startups sendo obrigatória a presença de ao menos um sócio dentro da Ace.

A Ace ainda conecta as startups a cerca de 60 parceiros de negócio, os quais oferecem mais de R\$300.000 em benefícios e serviços como hospedagem e construção de sites, servidores online, acesso à internet, desenvolvimento de identidade visual, assessoria jurídica, contábil, entre outros. Alguns dos parceiros mais relevantes são: Locaweb, Microsoft, Moip, Nunes & Sawaia Advogados, Papa Napa, Personnel Support Consultoria, Pós Clique, Printi, entre outros.

O **programa de treinamento** ofertado durante o ciclo de aceleração tem como objetivo cobrir aspectos como venda e distribuição, estratégias para a escala, organização e automatização de processos, melhoria de produto e conexão com cliente.

A Ace afirma que as primeiras semanas de programa são intensamente dedicadas a transformar o *mindset* dos empreendedores e confirmar todas as premissas de validação. Uma vez validadas, é hora de dar foco em distribuir o produto para todos os potenciais consumidores que têm o problema que as empresas aceleradas resolvem. Para isso, a startup precisa aprender a encontrar seus clientes ideais e a se comunicar com eles de uma forma precisa, montando as primeiras peças de uma máquina de vendas. A partir do momento em que as vendas se tornam recorrentes e em volume, é necessário melhorar a eficiência operacional e a gestão de pessoas, bem como escalar ainda mais o alcance dos produtos. O programa visa atender a todos estes aspectos intercalando workshops, aulas, palestras, mentorias, experiências únicas e networking com outros empreendedores de sucesso.

Os mentores que realizam os **processos de mentoria** com os empreendedores acelerados são na maioria das vezes especialistas em suas áreas de atuação e grandes executivos. São cerca de 150 profissionais cujo objetivo consiste em ajudar com sua experiência empreendedora e estratégica ou em uma área específica. As atividades ocorrem por meio de reuniões periódicas de métricas e performance, com o intuito de realizar o ajuste fino durante o ciclo de aceleração.

O **Dia da Demonstração** da Ace consiste no evento final do ciclo de aceleração e é a oportunidade das empresas aceleradas apresentarem seus produtos e serviços para uma plateia qualificada de investidores e convidados. Das 70 empresas aceleradas até o momento, 6 já realizaram os chamados *exits*, quando a empresa acelerada recebe novos aportes que geram lucro para a aceleradora e demais envolvidos.

## REDES DE RELACIONAMENTO

A **relação com egressos** é um importante aspecto do dia a dia da aceleradora. Mesmo após os seis meses de aceleração, as startups continuam muito próximas da Ace, dentro de sua gestão de portfólio. A aceleradora continua colaborando com a estruturação total da empresa por meio da integração com uma rede de relacionamentos de mais de 600 investidores no Brasil e na América Latina.

Após o programa, a empresa acelerada também passa a fazer parte do grupo de alumni da aceleradora, o qual é mantido ativo e cuja interação é fomentada por meio de eventos.

A Ace reconhece a importância da boa **relação com investidores** para o sucesso do ecossistema de inovação. Desta forma, busca fomentar o desenvolvimento e a interação deste grupo por meio da iniciativa denominada Ace Angels. O clube de investimentos mantém os investidores sempre conectados à aceleradora fomentando a interação com os empreendedores e gestores da organização.

Tal iniciativa permite maior desenvoltura na intermediação, por parte da aceleradora, de negociações acerca de aquisições e fusões. Para oferecer maior garantia ao processo, a Ace atua como líder da negociação, ajudando na elaboração da documentação e contratos, inclusive na obtenção de co-investimento, para maior liquidez e variedade do portfólio do investidor, quando necessário.

### 5.1.6 WOW Aceleradora

A WOW Aceleradora é uma das primeiras aceleradoras de empresas da região sul do Brasil, idealizada por quatro empreendedores de quatro gerações diferentes, com experiência no mercado de empreendimentos tecnológicos, bem como atuação em grandes empresas do setor. A aceleradora é sediada em Porto Alegre e conduz seu sétimo ciclo de aceleração, enquanto já prepara e seleciona a oitava turma. Conta com 35 startups no portfólio que receberam do fundo de investimentos da WOW um volume de aportes que somados chega aos R\$5 milhões de reais. Estes empreendimentos, egressos da organização, já captaram R\$ 14

milhões em rodadas de aportes posteriores, demonstrando um modelo de negócios que vem cada vez mais se consolidando no cenário nacional.

De acordo com um dos gestores, a WOW Aceleradora é uma entidade criada para fomentar o empreendedorismo de inovação no Brasil e incentivar empreendedores a resolver problemas reais de mercado por meio de tecnologia. A aceleradora atua no sentido de promover a conexão com investidores e empreendedores através de mentoria, networking, investimento financeiro e conhecimento.

Outra das finalidades da instituição consiste em obter retorno sobre o investimento dos recursos aportados no fundo da aceleradora. Este representa o objetivo fim sob a ótica do modelo de negócio da WOW. Tal fato ocorre por meio dos chamados *exits*, aportes posteriores, normalmente de investidores anjo ou fundos de investimento, que adquirem participação acionária da startup acelerada. Esta estratégia permite que a aceleradora lucre com seu investimento, vendendo parte do empreendimento acelerado com um valor de mercado superior ao da aquisição.

## GOVERNANÇA

Em relação à **estrutura de gestão** a organização se diferencia pela separação institucional entre as funções de aceleração e de investimento. São duas estruturas jurídicas distintas. As funções de aceleração – seleção, aquisição, aceleração e venda de startups de tecnologia – são conduzidas pela WOW Aceleradora, consistindo em uma entidade sem fins lucrativos. Já as funções de investimento são realizadas por meio de fundos de investimento que tomam a forma de SPEs - sociedade para fins específicos - formados por investidores que adquirem uma ou mais cotas do fundo.

A estrutura organizacional da WOW aceleradora está fundamentada em três processos chave: seleção de startups, aceleração de startups e investimento/desinvestimento. Existe um profissional responsável pela seleção de startups, outro por coordenar as atividades relacionadas à aceleração e dois profissionais focados nas questões relativas aos investimentos, relacionamento com fundos de capital de risco e questões burocráticas – contratos, *due diligence* e afins. Além destes processos principais, um profissional coordena as atividades de comunicação, interagindo e coletando dados das demais áreas. Acima das funções já relatadas está o Diretor Executivo, exercendo a coordenação dos colaboradores em prol dos objetivos da organização. Sendo assim, a estrutura é considerada bastante enxuta e horizontal. Tendo em vista a realização de dois ciclos de aceleração anuais, os profissionais

dos processos chave atuam de forma contínua ao longo de todo ano, intercalando atividades de seleção, aceleração, captação de recursos e desinvestimentos.

Até o presente momento a aceleradora criou e captou recursos para dois fundos de investimento denominados Investac I e Investac II. Cada fundo captou em torno de R\$3,84 milhões, tendo como objetivo o investimento em cerca de 20 startups durante um prazo de dois anos. Desta forma, cada fundo financia os aportes de quatro ciclos, compostos por, na média, cinco startups selecionadas. O Investac I aportou nas empresas do ciclo 1 a 4, está fechado para novos aportes e em processo de desinvestimento. O Investac II aportou nas empresas dos ciclos 5 a 7 e, no momento de elaboração deste trabalho, prepara-se para realizar aportes nas companhias que estão sendo selecionadas para o ciclo 8. Concomitantemente, a captação de recursos para o Investac III já está ocorrendo, com o objetivo de financiar a nona turma de startups e outras posteriores. Além do aporte nas startups, os recursos do fundo são direcionados para a manutenção das atividades da WOW Aceleradora e incluem pagamento de funcionários, despesas com infraestrutura, gastos com comunicação, treinamentos, entre outras atividades.

O histórico de criação dos fundos também é um tema interessante. O primeiro Investac teve origem por meio da rede de relacionamentos dos fundadores da aceleradora. A equipe de gestão da WOW entrou em contato com investidores que estavam em busca de uma nova forma/opção de investimento, possuíam interesse em apoiar startups e o perfil de realizar contribuições para o ecossistema empreendedor. Os gestores ressaltam que existe a necessidade de uma conversa muito transparente com o interessado, dado que o próprio modelo de negócios da aceleradora é novo, vem amadurecendo ao longo do tempo e envolve riscos relevantes.

No caso de evolução nas tratativas, a equipe da WOW busca identificar certos critérios que sinalizam se a participação do cotista no fundo será benéfica para ambas as partes. Em primeiro lugar, o investidor não pode estar esperando um retorno financeiro revolucionário. Não é possível precisar a magnitude do retorno, nem quando este acontecerá de fato. A WOW afirma que trabalha com afinco para que existam *exits* muito bem sucedidos, mas de fato o cenário apresenta muitas incertezas. Outro critério é o interesse do investidor em se envolver com o ecossistema. Durante o curso do processo de investimento haverá a oportunidade de aprender muito, ajudar empreendedores, prover retorno para a comunidade, para o ecossistema e, principalmente, conhecer produtos e serviços inovadores. Investidores

alinhados com essa dinâmica consistem no alvo de captação dos fundos de investimento da aceleradora.

Por meio desta estratégia bem definida, a equipe da WOW conseguiu angariar um grupo de 57 investidores para o primeiro fundo, os quais adquiriram uma ou mais cotas no valor de R\$60 mil cada, totalizando os R\$3,84 milhões já mencionados. Essa mecânica também foi utilizada para a captação do segundo fundo, sendo que, com o histórico bem sucedido, muitos investidores que aturam no Investac I, optaram por investir também no Investac II.

O **relacionamento com investidores** pode ser avaliado por meio do relato das atividades relacionadas com o fundo de investimentos Investac I. Ao longo de dois anos de execução a aceleradora aportou os recursos do fundo em quatro ciclos de aceleração, totalizando 21 startups. Ao fim de cada ciclo, a aceleradora passou a interagir intensamente junto a fundos de capital de risco de forma a auxiliar as startups a captarem novas rodadas de aportes.

Este auxílio se inicia por meio de um esforço para entender as duas partes. Em primeiro lugar, é necessário que se observe a tese de investimento dos fundos de capital de risco (*Venture Capitals – VCs*), o que estão buscando e em qual tipo de companhias normalmente investem – esta abordagem é muito particular e varia de fundo para fundo. Por outro lado, é necessário interpretar muito bem qual a necessidade de capital da startup, ou seja, para qual finalidade ela quer buscar a rodada seguinte de aporte de recursos. Tendo delineado este cenário, a aceleradora toma a iniciativa de conduzir conversas para que haja uma compatibilidade de interesses entre *VCs* e startups. Por exemplo, se o fundo busca aportar recursos em empresas em processo de internacionalização e a startup necessita de investimentos para expandir sua atuação nacional, não há convergência de interesses. A WOW busca conectar organizações com objetivos convergentes.

De acordo com o gestor entrevistado, tal trabalho poderia ser realizado pelos fundadores das startups diretamente com os fundos, no entanto muitas vezes o empreendedor não tem experiência para isso. A WOW atua neste segmento, entendendo as teses dos *VCs*, e construindo com a startup uma estratégia de captação. Dando continuidade ao exemplo, para uma startup que visa captar recursos para elevar sua base nacional de clientes seria necessário incrementar a quantidade de profissionais atuando nas equipes de produto e de vendas e para isso seriam necessários, hipoteticamente, cerca de R\$2 milhões. Logo, a aceleradora auxilia a

startup na captação deste valor. Tendo definida essa estratégia, a WOW passa a apresentar o *case* para alguns fundos que se encaixam com o mercado da startup ou sua abordagem em específico e continua atuando com muita proximidade no processo. Os gestores da aceleradora acompanham as conversas, participam de reuniões entre o empreendedor e o fundo, auxiliam nos termos de negociação, no levantamento do valor de mercado da startup, entre outros pontos delicados como a realização de *due diligences* e a formulação de contratos.

Esta atuação intensa por parte da aceleradora advém também do fato de que a captação de rodadas seguintes de aportes é um fator de sucesso para o modelo de negócios da própria aceleradora. Se a startup consegue novos aportes, significa que o negócio da própria WOW está tendo validação. Não só uma validação do mercado relacionada a clientes dos produtos e serviços das startups, mas também do ecossistema de investidores de capital de risco. Isso demonstra que há liquidez neste segmento, que é possível criar uma estrutura para dar retorno ao investidor. Dada a atuação próxima e contínua da aceleradora no relacionamento das startups com investidores, a WOW não realiza um **Demo Day**.

Outro elemento digno de nota é o processo de interação entre os cotistas do fundo de investimento da WOW e o desenvolvimento das startups que recebem o aporte dos recursos. A equipe de gestão da aceleradora desenvolveu e mantém processos para que a atuação dos cotistas seja cada vez mais próxima, por exemplo, um *dashboard* de métricas que as startups atualizam com frequência e é compartilhado em tempo real com todos os investidores. Desta forma, os cotistas podem acompanhar o desempenho de todas as startups do fundo a qualquer momento. Também são enviados mensalmente relatórios de atividades com os principais acontecimentos, desafios relevantes sendo enfrentados e eventuais demandas com as quais os investidores podem contribuir. Um exemplo seria a necessidade de desenvolvimento de um produto que atende a um nicho específico ou então um empreendimento que necessita de um contato em uma grande empresa de telefonia. Estas demandas são encaminhadas a todos os investidores e estes podem contribuir com o que julgarem adequado. Por meio da captação dos fundos Investac I e II, a WOW alcançou quase uma centena de investidores e esta rede tem se mostrado de grande valia para as startups.

Em relação ao **foco em indústria ou setor** dado pela aceleradora, pode-se dizer que está intrinsecamente ligado ao perfil dos investidores que compõem o fundo de investimento da WOW. Como os investidores atuam como mentores e facilitadores do negócio e são em grande parte a fonte de conhecimentos, *expertise* e *networking*, a aceleradora prioriza a

atuação nos mercados em que estes estão situados. Neste norte, um mercado de preferência é o de empresas que atuam no B2B, ou *business to business*, empresas cujos clientes são outras empresas. Por apresentarem em seu fundo muitos investidores que são também executivos ou atuam e possuem experiência no setor corporativo, a WOW acredita que tem muito a contribuir neste segmento. Em contraponto, o mercado de jogos eletrônicos é um exemplo de segmento onde não concentram sua atuação por acreditarem não possuir muita sustentação por parte dos investidores/mentores nesse sentido.

Já abordando o **foco geográfico** da instituição, cabe relatar que a WOW não faz grandes restrições quanto à cidade sede do empreendedor, aceitando times de das mais diversas localidades do país. Um ponto interessante consiste no fato de que a aceleradora possibilita aos fundadores participar da aceleração de forma semipresencial. Os ciclos de aceleração apresentam duração de seis meses e durante este período é requisitado que o empreendedor compareça presencialmente somente uma vez por mês, durante períodos que variam entre três dias e uma semana. Outras interações ocorrem por meio de reuniões virtuais. Estes processos serão detalhados posteriormente no trabalho, mas é interessante destacar que a possibilidade de participar sem ter que realizar uma mudança definitiva para Porto Alegre é um aspecto positivo, na opinião dos empreendedores, pois envolve menos custos e retira algumas das pressões negativas comuns ao empreendedor como aspectos familiares e culturais.

## PROCESSO SELETIVO

O ciclo de aceleração da WOW ocorre duas vezes por ano e seleciona até cinco empresas de dois perfis de negócios: empresas em fase pré-operacional, ou seja, que apresentem um protótipo em construção ou produto em fase inicial – e que precisem de apoio para entrar no mercado – e empresas em fase de crescimento, as quais já possuem faturamento e precisam de apoio para crescerem e ganharem mercado.

Estes dois perfis de empreendimentos recebem aportes distintos. São investidos R\$50 mil em startups em fase pré-operacional e R\$150mil nas empresas em fase de crescimento.

O profissional responsável pelo processo de seleção da WOW, juntamente com o responsável pela comunicação, trabalha na **divulgação** das atividades da aceleradora de forma constante, o período de inscrição tem prazo delimitado e ocorre duas vezes por ano – precedendo a realização do ciclo de aceleração. O processo de seleção, nas palavras da WOW, toma a forma de um funil, recebe cerca de 400 a 500 candidatos no início do processo e, por

meio de cortes ao longo das diversas etapas, reduz o número a cinco empreendimentos selecionados. As etapas do processo são descritas a seguir.

A primeira fase ocorre por meio do preenchimento e envio, por parte dos candidatos, de um formulário de inscrição com diversas informações sobre a startup como: mercado de atuação, composição da equipe, descrição do problema que a startup resolve, solução proposta, entre outros elementos, compondo um descritivo de todo o modelo de negócio da startup. Esta etapa possibilita um filtro de ideias desalinhadas com a proposta da aceleradora, como por exemplo um empreendedor que inscreva a proposta de um escritório de advocacia. Desta forma, a WOW consegue descartar ideias fora de seu contexto, focando em startups de tecnologia.

A segunda etapa toma a forma de uma entrevista com a aceleradora, presencial ou remota, em que são aprofundadas questões como o modelo de negócio, o modo pelo qual a startup pretende crescer, onde ela pretende aplicar o investimento, etc. Neste ponto se inicia avaliação da maturidade do empreendedor e sua capacidade de responder perguntas mais complexas. Esta fase da seleção possibilita maior profundidade do que o questionário inicial e por fim reduz o volume inicial de candidatos para entre 50 e 60 times de empreendedores.

O próximo passo consiste em conectar as startups com um investidor da WOW, o que tem como objetivo aproximar o investidor do processo seletivo logo no início. Assim, a aceleradora seleciona um profissional de mercado que compõe seu quadro de investidores/mentores e o coloca de frente com o empreendedor, com o objetivo de estressar as hipóteses da nova ideia de negócio. Esta reunião pode tomar a forma presencial ou remota e funciona como uma sessão de mentoria, onde o candidato recebe auxílio e instrução, mas também está sendo avaliado pelo investidor. Após a conversa, o investidor deve responder a pergunta: “você acha que a startup deve seguir no processo? Sim ou não e por quê?”.

Cerca de 30 candidatos aprovados pelos investidores chegam à quarta etapa, denominada *bootcamp*. Essa é uma atividade presencial realizada em duas cidades, Porto Alegre e São Paulo, onde são conduzidas rodadas de mentoria. O empreendedor explica seu negócio, seus desafios e os mentores da WOW auxiliam no desenvolvimento do conceito. O foco desta etapa é realmente auxiliar no aprimoramento da ideia de negócio, no entanto, durante o próprio processo de troca de informações, auxílio, mentoria e resposta aos questionários levantados pelos mentores, vários pontos do negócio são detalhados e é

possível perceber a capacidade da equipe de empreendedores e o grau de solidez do negócio proposto.

A etapa de *bootcamp* representa mais um corte. As ideias de pior performance no evento saem do processo e cerca de 10 a 12 startups são selecionadas para o WOW Day, quinta etapa do processo. O WOW Day consiste em um evento presencial, realizado em Porto Alegre, no qual os times que restam no processo tem a oportunidade de defender suas ideias perante uma banca formada por investidores da WOW.

Cabe ressaltar que na semana que antecede o WOW Day ocorre uma preparação intensiva com as startups, que envolve duas rodadas de treinamento de *pitch* (uma ferramenta utilizada pelos empreendedores para “vender” o projeto da sua empresa para potenciais investidores), nas quais são abordadas dicas de conteúdo, roteiro, dúvidas, e afins.

Outro elemento importante para a seleção consiste no acompanhamento de uma consultoria de recursos humanos. Após o *bootcamp*, as startups são entrevistadas por um consultor que busca entender a composição da equipe, como esta se organiza para executar as tarefas, como se gerencia, quais os perfis dos membros, como tomam decisões, se o grupo apresenta um viés mais técnico ou mais voltado ao mercado, entre outros. Após esta análise, a consultoria apresenta no evento o perfil de cada startup.

Ainda entre o *bootcamp* e o WOW Day, investidores da aceleradora realizam uma análise aprofundada da startup, verificando aspectos técnicos do produto como tecnologia, onde está hospedado, como está formatado o código, usabilidade para o consumidor, entre outros. Também verificam aspectos de mercado como processos de vendas, modo pelo qual conquista clientes, processo de marketing, etc. A aceleradora também realiza contato com clientes da startup (informação solicitada no formulário de inscrição para aspirantes ao aporte de R\$150 mil) para verificar sua opinião. São questionados pontos como: está usando o produto? Está satisfeito? Como conheceu? Qual a probabilidade de indicar o produto para algum amigo ou conhecido? Estas informações são solicitadas via e-mail e compõem os critérios pelos quais a startup será avaliada.

No dia do evento os investidores têm então a oportunidade de sabatinar os empreendedores. Após a rodada de *pitches* ocorre um *coffee-break* no qual os investidores interagem com os empreendedores. Por fim, é realizado um almoço onde os empreendedores são alocados em diferentes mesas e os investidores que se interessarem pelo negócio podem

se sentar e aprofundar um pouco mais, aproveitando também este momento de forma mais descontraída.

Os **critérios utilizados para a seleção** se baseiam em três elementos. O primeiro é uma equipe excelente. O segundo é um mercado promissor – a startup tem que estar em um mercado em que seja possível entrar e crescer, não bastando ser grande, tem que estar em crescimento, que propicie a entrada de um novo empreendimento. É necessário também que seja um segmento em que se consiga auxiliar o empreendedor, que seja interessante para a aceleradora também. Neste sentido, a existência de um investidor com *expertise* no mercado em questão no rol de mentores da WOW pode ser determinante para a seleção do empreendimento. Já o terceiro critério consiste em apresentar uma solução inovadora, um produto realmente fantástico. Na visão da WOW o critério que fala mais alto é a equipe, considerada fundamental. No entanto, uma equipe excelente conduzindo uma ideia de negócio inadequada tem poucas chances de alcançar o sucesso.

Além dos elementos apresentados, a questão do estágio no ciclo de vida da startup também consiste em uma questão fundamental. A preferência é clara por empreendimentos que já apresentem algum faturamento, clientes pagantes e um produto mais maduro – principalmente nas candidatas ao aporte de R\$150 mil. Já em relação às empresas pré-operacionais (aporte de R\$50 mil), é necessário que se tenha pelo menos um protótipo com algumas hipóteses em validação. Empreendedores somente com ideias e apresentações em PowerPoint apresentam chances muito baixas de serem selecionados.

#### CICLO DE ACELERAÇÃO

Após a seleção ocorre o **aporte do capital semente** por meio de um contrato de mútuo. O empreendedor, que conhece os termos desde o início do processo de seleção, recebe R\$50 ou R\$150 mil em troca de 15% de participação na startup dependendo de seu perfil (fase pré-operacional ou crescimento). Este percentual pode cair para até 7,5% de acordo com a performance dos empreendedores, suportado em métricas como o *valuation* da empresa no futuro. A WOW deliberou pela utilização de um contrato de mútuo, pois este não obriga que o empreendedor devolva o recurso investido em caso de insucesso, também afirma que há dificuldades em transformar a startup em uma S.A. (Sociedade Anônima) dada a necessidade de uma série de burocracias que, tendo em vista o grau de incerteza do empreendimento, poderiam não trazer retorno adequado. Depois da assinatura do contrato a aceleradora realiza

os aportes em quatro parcelas bimestrais e o recurso é transferido diretamente para a conta do empreendedor, que tem autonomia para realizar os gastos.

Considerando-se a **infraestrutura** verifica-se que a WOW oferece espaço de trabalho para todas as empresas do ciclo que optarem por trabalhar situadas em Porto Alegre. A estrutura consiste em um andar inteiro em um ambiente de *co-working* que oferece todas as necessidades em termos de escritório. Outros serviços disponibilizados incluem servidores na nuvem por meio de parcerias com a Amazon e o Google, que oferecem *vouchers* às startups representando dezenas de milhares de dólares em investimentos. Também são ofertados outros serviços como o RD Station, um software de marketing digital, entre outros.

O **programa de treinamento** está fundamentado no que os gestores da WOW denominaram “trilha de conhecimento” – um mapeamento dos conhecimentos fundamentais necessários para que um fundador de uma startup incremente suas probabilidades de sucesso. A trilha de conhecimento é composta por elementos dos mais diversos, iniciando por conceitos básicos de empreendedorismo como *lean startup* e *customer development*; aprimorando questões relacionadas ao desenvolvimento do produto/serviço como tecnologia, design, experiência do usuário e interface; entrando em práticas direcionadas à comercialização do negócio como o chamado *go to market*, processos de marketing e vendas, *inbound marketing*, processos de vendas *business to business*, *inside sales* e *pitch*; abordando elementos relacionados à gestão como finanças, gestão de pessoas, contratações, indicadores e métricas, indo até questões de desenvolvimento pessoal do time como liderança, comunicação, oratória, apresentações, entre outros.

Tendo os temas definidos, a aceleradora optou por oferecê-los na forma de workshops ministrados por profissionais que são referência no mercado da disciplina em questão. São convidados para palestrar investidores conectados à aceleradora, que possuem ou atuam em funções diretivas de empresas relacionadas. Também há um orçamento alocado para esta finalidade e quando não há disponibilidade de *experts* dentro da rede de relacionamentos da aceleradora, consultorias especializadas ou empresas que se dedicam à temática são contratadas para oferecer o melhor conteúdo disponível para os empreendedores acelerados. Há uma clara preferência por profissionais com experiência de mercado e, se possível, envolvidos com startups e que possam trazer casos reais para a discussão.

A ordem de execução dos *workshops* não obedece a uma sequência pré-definida. Quando uma nova turma de empreendedores é selecionada, um diagnóstico é realizado,

verificando questões como o modelo de negócios dos escolhidos, métodos de comercialização (B2B ou B2C) e quais as principais lacunas de conhecimento. Caso o diagnóstico identifique que as empresas já têm um produto bem formatado e o que está limitando o crescimento é o processo de aquisição de cliente, por exemplo, os primeiros *workshops* atuarão sobre este tema. Na sequência, os outros elementos serão abordados evento por evento.

A atuação dos **mentores** ocorre já no processo de seleção de startups e se intensifica ao longo do ciclo. Os conhecimentos dos gestores ligados à WOW são mapeados e a instituição planeja/define qual mentor é adequado para cada necessidade. A partir do momento em que se realiza o diagnóstico inicial da startup a equipe de gestão define quais componentes devem ser trabalhados e desta forma conecta os mentores aos times de empreendedores. O “casamento” é realizado não somente levando em consideração a *expertise* técnica, mas também setorial, o que auxilia significativamente a conexão das startups com oportunidades do mercado.

A partir deste momento, a WOW acompanha de perto os processos de mentoria para garantir que a atuação do mentor permaneça bastante próxima. Ela ocorre da seguinte maneira: o mentor se coloca à disposição da startup para fazer duas reuniões formais por mês, de forma presencial ou por videoconferência. A WOW participa dessas reuniões, fazendo a costura entre o processo de aceleração e o processo de mentoria – alinhando os objetivos, contribuindo com a visão de sucesso traçada pela organização e buscando trazer ritmo ao processo. Os gestores enfatizam que duas reuniões por mês significam um encontro a cada 15 dias, pelo menos, e a equipe de gestão da WOW atua fortemente para garantir que isso ocorra. Outro ponto relevante é agir para que a mentoria aconteça com objetivos e resultados-chave claros em oposição a conversas informais sem foco, o que tornaria a mentoria infrutífera. Atuando de forma gerencial, mais tática, trazendo um pouco de governança ao processo, a WOW procura otimizar a relação empreendedor-mentor, guiando a atuação dos agentes em prol de resultados mais claros e relevantes.

Na visão do gestor de startup entrevistado, a conexão entre o mentor e os empreendedores recebe forte influência do processo de seleção de startups. Como o investidor realiza entrevistas e participa nos debates internos da WOW defendendo a empresa para que seja aceita, já há interesse em realizar a mentoria mesmo anteriormente à aceitação final para a participação no ciclo. Sendo assim, depreende-se que o investidor assume certa responsabilidade sobre o sucesso do empreendimento frente a seus pares, o que contribuiu para que tenha um interesse pessoal maior no processo de desenvolvimento da startup.

Outro ponto interessante consiste no vínculo estabelecido entre mentor e empreendedor. O entrevistado afirmou que o relacionamento criado extrapolou os contornos do ciclo de aceleração em si e que mesmo após findado o programa manteve encontros frequentes. O mentor se tornou uma referência como empreendedor e como executivo e continua contribuindo até em assuntos que vão além do dia a dia da startup como, por exemplo, a criação de uma agenda executiva mais eficiente ou como realizar a transição entre ser um empreendedor de uma startup e um executivo de uma grande companhia.

## REDES DE RELACIONAMENTO

Existem também processos definidos para fomentar o **relacionamento entre os egressos** da aceleradora entre si, bem como entre estes e os empreendedores que participam do ciclo atual de aceleração. Mensalmente é organizada uma videoconferência com o objetivo de realizar trocas de experiências entre os participantes que estão no mesmo estágio. A aceleradora criou grupos segmentados de empreendedores, classificados pelo estágio de maturidade. Estes grupos são conectados em uma mesma ligação e solicitados a apresentarem suas métricas entre si. Dados como vendas, crescimento de clientes e principais avanços são descritos. Também existe espaço para que cada startup discorra sobre seus atuais desafios, momento em que os pares são convidados a auxiliar os demais. Um exemplo recorrente consistiria em uma startup que está com dificuldade para reduzir o custo de aquisição de clientes (CAC), na qual poderia ser auxiliada com melhores práticas na utilização de ferramentas como *Google Adwords*. De acordo com o gestor de startup entrevistado, tal prática é bastante relevante para o desenvolvimento da empresa, visto que auxilia na solução de problemas bastante específicos de forma objetiva, principalmente dado o acesso rápido a empreendedores que já vivenciaram obstáculos que ele está enfrentando no momento.

Outras alternativas de interação consistem em grupos no aplicativo Slack e no Facebook, os quais são utilizados para a troca de uma grande quantidade de informação entre os empreendedores. Na visão da gestão da WOW, esta é uma das vantagens de se fazer parte de uma aceleradora, ou seja, ter a possibilidade de estar inserido em uma comunidade de empreendedores que tem o mesmo objetivo.

Analisando o **relacionamento com mentores, investidores e mercado**, além do já explicitado, cabe relatar que entre as captações dos fundos Investac I e Investac II a WOW construiu uma rede com 98 investidores, que atuam também como mentores e possuem um grande interesse particular no sucesso das startups. Este interesse advém não somente do

aporte de capital pessoal no fundo, mas dos critérios de seleção de investidores que buscam profissionais bem relacionados no mercado e que tenham interesse no desenvolvimento do ecossistema de inovação local, na interação com outros agentes do mercado de tecnologia e no contato direto com novas soluções inovadoras. O tamanho da rede permite que portas sejam abertas com grande velocidade e a interação contínua auxilia o estreitamento destes laços, criando diversas sinergias benéficas tanto para investidores quanto para os empreendedores acelerados.

### **5.1.7 Pontos Relevantes**

Tendo em vista a grande quantidade de informações coletadas tanto na etapa de pesquisa documental quanto nas entrevistas realizadas é importante destacar alguns dos pontos mais relevantes para os objetivos do presente estudo. Um breve comentário acerca das maiores contribuições das aceleradoras analisadas é apresentado na sequência.

Pontos relevantes na análise da aceleradora Y Combinator passam primeiramente pela equipe de gestão, formada em grande parte por empreendedores que já obtiveram sucesso na criação, desenvolvimento e muitas vezes na venda de startups. Este grande lastro de experiência faz com que a ênfase do projeto não seja em um programa estruturado de treinamento, com disciplinas e atividades específicas. Grande parte do desenvolvimento dos negócios acelerados ocorre nas conversas individuais, e sem pauta pré-definida, entre equipe de gestão da YC e time de empreendedores. Outro fator preponderante consiste na capacidade de realizar um filtro bastante agressivo das ideias de negócio. Dado o número de candidatos, o índice de aceitação é bastante pequeno – mesmo não havendo um limite pré-definido de vagas. A possibilidade de realizar este filtro incrementa as chances de adentrarem no programa somente aqueles empreendedores com real potencial de concretizarem suas ideias em sucesso.

Outro ponto de interesse consiste na ausência de homogeneidade entre os selecionados para o programa de aceleração. A YC capta ideias nos mais variados estágios do ciclo de vida e trabalha incansavelmente para devolvê-las ao mercado radicalmente melhores, não necessariamente em um ponto específico de maturidade. Pode-se concluir que a missão da aceleradora não consiste em levar as ideias a um patamar de atuação consolidado no mercado, mas sim a um ponto em que novos investidores se sintam atraídos e realizem rodadas sucessivas de aportes de recursos. A aceleradora neste contexto atua como um certificador de

novas ideias, sendo que os fundos de capital de risco tendem a direcionar seus recursos para empresas que receberam esta validação.

Ainda cabe ressaltar um elemento crucial do programa: a imersão a que os fundadores de startups aceleradas são submetidos durante o ciclo, com um período de 12 semanas para se dedicar integralmente às ideias de negócio. Parece razoável concluir que todo o estímulo, cobrança, prazos e eventos descritos se traduzam em jornadas de trabalho bastante longas para os empreendedores, incluindo feriados e finais de semana. Tudo alinhado com o ambiente do Vale do Silício, o que permite que o tema startups permeie as 24 horas do dia.

Como destaque no caso do Fintech Innovation Lab, cabe ressaltar a simbiose existente entre as instituições financeiras e a gestão da aceleradora. Executivos dos bancos ocupam funções de professores, mentores e investidores, o que faz com que os empreendedores imediatamente conectem-se com seu mercado. Além disso, a característica de direcionar o processo de seleção e desenvolvimento de negócios para as oportunidades e necessidades da indústria financeira permite canalizar mão-de-obra, conhecimentos e criatividade externos às companhias para a solução de problemas reais dos idealizadores do programa.

Já no caso da aceleradora NUMA, é válido destacar a abordagem em três frentes distintas (aceleração de startups, aceleração corporativa e eventos/educação). O conceito de transformar o ambiente de empreendedorismo e inovação regional auxilia a criação de uma relação sinérgica entre as diversas atividades da aceleradora, de forma que além de prover fontes alternativas de geração de recursos – permitindo que a organização exerça a manutenção de suas operações – cada iniciativa corrobore com as outras. Desta forma, a frente educacional pode auxiliar no preparo de candidatas ao ciclo de aceleração, os esforços em aceleração corporativa podem captar clientes para as startups aceleradas ou até incrementar a rede de mentores. As três iniciativas também permitem que a organização trabalhe com um cronograma cheio para todo o ano, facilitando a gestão de recursos humanos e ajudando a mitigar os efeitos da sazonalidade sobre as operações.

Dois fatos são de importância ímpar na análise da aceleradora SkyDeck sob a ótica deste estudo. Em primeiro lugar, cabe destacar a forma como a UC Berkeley encontrou para transformar iniciativas de pesquisa oriundas da própria universidade em empresas consolidadas no mercado. Ao abrir processo seletivo somente para agentes com alguma relação com a instituição e somente para times de empreendedores que já possuam algum

produto com funcionalidades ativas se depreende o potencial de criação de novos conceitos da instituição acadêmica.

Outro elemento relevante consiste no sistema de cotas de patrocínio. Esta mecânica ajuda a entender o poder e a importância que a informação sobre novas tecnologias e negócios nascentes representa para as companhias líderes de mercado e como elas estão dispostas a pagar por este acesso. No caso em tela, verifica-se que duas companhias na categoria “Águia” e cinco companhias na categoria “Falcão”, proveem os recursos necessários para a manutenção e funcionamento das atividades da aceleradora.

A aceleradora Ace, além de demonstrar que uma abordagem de ecossistema semelhante ao utilizado pela aceleradora NUMA é passível de ser replicada no Brasil, contribui de forma relevante quando apresenta abordagens diferenciadas para empresas em estágio inicial e empresas em estágio de crescimento. O programa Ace Start, o qual não envolve aporte de recursos nem participação acionária, busca aprimorar conceitos interessantes de negócio, mas que ainda possuem pouca validação na prática. Tal iniciativa merece destaque, pois evidencia um modo de atuação em mercados menos maduros, caso a quantidade de ideias de negócio já com um produto mínimo viável não seja o suficiente para sustentar um processo seletivo rigoroso.

No caso apresentado pela WOW Aceleradora é possível perceber a grande importância que uma rede de mentores e investidores experientes traz para o processo de aceleração. Realizando um paralelo com o proposto pela Y Combinator, verifica-se que o conhecimento prático e tácito que a YC apresenta em sua equipe de gestão foi também encontrado pela WOW, guardadas as devidas proporções, em seu time de investidores/mentores. Outro ponto extremamente relevante consiste no comprometimento pessoal destes investidores com o sucesso das startups aceleradas. Além de aportar capital próprio no fundo de investimento gerido pela aceleradora, os critérios utilizados para selecionar os investidores do fundo fomenta a atuação engajada destes profissionais no desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo.

Outro ponto digno de nota que diferencia a aceleradora das demais consiste nas duas faixas de aporte de capital semente (R\$50 ou R\$150 mil) segmentadas de acordo com o ciclo de vida da startup para um único programa de seleção, além da oportunidade dada à startup de realizar um ciclo de aceleração semipresencial. Tais ações representam respostas da aceleradora às especificidades de um mercado nacional ainda incipiente, com número

relativamente baixo de novos empreendimentos, bem como fundadores que nem sempre conseguem se dedicar exclusivamente à atividade empreendedora.

O quadro a seguir tem como objetivo sintetizar as características mais importantes abordadas na análise das aceleradoras descritas nesta seção, evidenciando os elementos que fundamentaram a composição do modelo estrutural para a criação de programas de aceleração de startups, exposto no capítulo 6 do presente estudo.

Quadro 12 – Síntese da Análise das Aceleradoras de Empresas

Categoria	Subcategoria	Y Combinator	Fintech Innovation Lab	NUMA	Skydeck	ACE	WOW Aceleradora
Governança	Atuação dos Gestores e Estratégia	Gestores são empreendedores com experiência no contexto de startups	Gestores são executivos de instituições financeiras	Gestores são empreendedores e agentes de fomento	Gestores são professores e diretores da instituição de ensino	Gestores são empreendedores e empresários	Gestores são empreendedores e empresários
	Estrutura de Financiamento	Recursos provenientes da venda das startups aceleradas	Recursos provenientes das instituições financeiras mantenedoras	Recursos provenientes de diversas fontes: venda da participação nas startups, workshops, cursos e consultorias	Recursos provenientes da instituição de ensino e patrocínio de parceiros mantenedores	Recursos provenientes de diversas fontes: venda da participação nas startups, workshops, cursos e consultorias	Recursos provenientes de cotistas do fundo de investimento e da venda de participação acionária
	Foco na Indústria ou Setor	Diversas áreas relacionadas à tecnologia - software e hardware. Foco em escalabilidade	Foco no desenvolvimento de tecnologias que complementem e aprimorem os serviços das instituições financeiras	Atua em diversos setores	Aceita somente projetos com vínculo com a instituição de ensino (professores, alunos, pesquisadores, etc.)	Atua em diversos setores. Programas distintos para startups pré-operacionais e que já apresentam faturamento	Atua em diversos setores. Relação direta com a <i>expertise</i> da rede de mentores
	Foco Geográfico	Atua exclusivamente no Vale do Silício. Recebe empreendedores dos mais diversos países	Foco nos centros financeiros: Nova Iorque, Londres e Hong Kong	Atua em diversos países: França, Índia, Marrocos, Rússia, Espanha e México	Restrita à área de atuação da UC Berkeley	Possui base em São Paulo e passa por um processo de expansão para Rio de Janeiro, Goiânia e Curitiba	Possui base em Porto Alegre, mas recebe startups de todo país. Realiza um ciclo de aceleração semipresencial.
Processo de Seleção	Divulgação	Poucos esforços específicos, notoriedade do ciclo já atrai número significativo de candidatos	Divulgação realizada online, por meio do portal. Grande capilaridade das instituições financeiras auxilia na prospecção de interessados	Realiza 3 ciclos anuais, estando as inscrições abertas de forma perene ao longo do ano. Além da divulgação online, os eventos realizados direcionam empreendedores para o programa	Ocorre dentro da universidade, por meio dos canais institucionais	Divulgação online e por meio de seus eventos. 2 seleções anuais	Divulgação das atividades da aceleradora ocorre de forma constante ao longo do ano, direcionando interessados para os dois ciclos anuais
	Crítérios de Seleção	Principal critério é o time de empreendedores. Buscam inteligência, motivação e um senso de <i>design</i>	Relacionadas às necessidades tecnológicas das instituições financeiras. No momento do estudo se destacavam: <i>big data</i> , <i>blockchain</i> , internet das coisas, entre outros	Qualidade da candidatura, qualidade do time, disponibilidade para o trabalho intensivo, capacidade técnica, potencial do projeto e abordagem de mercado	Análise criteriosa do projeto apresentado. Ênfase na prova de viabilidade do negócio proposto	Faturamento mensal, time de empreendedores, estágio do ciclo de vida do negócio e valores pessoais (atitude, bom humor, aprimoramento contínuo, objetividade, transparência e responsabilidade)	Três critérios principais: equipe excelente; mercado promissor - grande e em crescimento; e segmento em que a aceleradora apresente <i>expertise</i>

	Banca Examinadora	Constituída integralmente pela equipe de gestão da aceleradora	Composta por executivos das instituições que suportam o projeto. Parceiros mantenedores possuem maior representatividade na escolha das ideias a serem aceleradas	Constituída pela equipe de gestão da aceleradora e por <i>experts</i> da rede de mentores	Formam a banca a equipe de gestão da aceleradora, representantes dos órgãos universitários (engenharia, negócios e pesquisa) e membros dos parceiros mantenedores mais importantes	Constituída em primeiro momento pela equipe de gestão da aceleradora com validação posterior do comitê de investidores	Composta pela equipe de gestão da aceleradora com a participação de mentores/cotistas do fundo de investimentos da organização
Ciclo de Aceleração	Aporte de Capital Semente	120 mil dólares em troca de 7% de participação acionária	Adquire 0,5% de participação acionária, não informa valores de aporte	25 mil euros por meio de um empréstimo em troca de 5% de participação acionária	Não aporta recursos, nem adquire participação acionária	150 mil reais em troca de 10% de participação acionária	150 mil reais em troca de 15% de participação acionária que pode ser reduzida a até 7,5% se a startup atingir metas de crescimento
	Infraestrutura e Serviços de Consultoria	Possui espaço de <i>co-working</i> , mas incentiva os times a trabalharem de casa. Não dá ênfase aos serviços oferecidos	Espaço de escritório junto às instituições financeiras	Espaço de escritório e cerca de 700 mil euros em benefícios	Utiliza o espaço físico e serviços existentes na UC Berkeley	Espaço de escritório e cerca de 300 mil reais em benefícios	Espaço de escritório e benefícios oferecidos como espaço de armazenamento e softwares de apoio
	Programa de Treinamento	Imersão no Vale do Silício, trabalho intensivo, horas de escritório com gestores e foco no Demo Day	Foco na aplicação prática da nova tecnologia	Ambientação inicial, trabalho intensivo acompanhado pelo time de especialistas e interação com clientes <i>beta</i> . Desenvolvimento do plano de negócios e preparação para o Demo Day	Programa robusto fundamentado em seis áreas: modelo de negócios, desenvolvimento do time, tração de mercado, plano de financiamento, métodos de design e história do produto ( <i>product story</i> )	Workshops, aulas e palestras cobrindo tópicos como venda e distribuição, estratégias para a escala, organização e automatização de processos, melhoria de produto e conexão com cliente	Empreendedores passam por uma trilha de conhecimento na qual são abordados temas como <i>lean startup</i> , <i>customer development</i> , comercialização do produto, marketing, vendas, finanças, gestão de pessoas, entre outros
	Mentoria	Mentores são os próprios gestores, com larga experiência prática no desenvolvimento de startups	Mentores são executivos seniores das instituições financeiras	A mentoria ocorre por meio de uma rede de 200 especialistas que atuam profissionalmente nos setores de atuação das startups	Mentores são professores da instituição de ensino	A mentoria ocorre por meio de uma rede de 150 executivos e especialistas vinculados à aceleradora	Mentores são cotistas do fundo de investimentos e atuam em sua <i>expertise</i> profissional
	Dia da Demonstração	Evento realizado com a comunidade de investidores do Vale do Silício	Não realiza Demo Day	Evento realizado para cerca de 500 pessoas entre investidores, comunidade e mídia especializada	Evento realizado para uma platéia seleta de parceiros mantenedores, investidores e membros da universidade	Evento realizado para a comunidade de investidores local	Não realiza Demo Day. As startups apresentam suas ideias periodicamente em eventos abertos à comunidade

Redes de Relacionamento	Relação com Egressos	Forte atuação no fomento da rede de egressos, considerada um dos ativos mais importantes da aceleradora. <i>Alumni</i> participam de jantares, ministram palestras, participam no Demo Day e interagem com os empreendedores do ciclo por meio de uma plataforma online e fóruns. Dada a notoriedade da aceleradora, os investidores e o mercado acompanham de perto suas atividades e apresentam grande interesse em realizar negócios com os egressos. Intensa cobertura da mídia especializada também influi neste processo	Ênfase bastante grande nas conexões entre os investidores, mentores e o mercado. No entanto, dada a configuração específica do mercado financeiro, muitas vezes estas três categorias de <i>stakeholders</i> podem estar presentes em um mesmo agente.	Iniciativas para fomentar a interação entre a rede de <i>alumni</i> das diversas localidades. Fomento da rede de investidores por meio da interação com fundos de capital de risco e investidores-anjo. Conexão com o mercado e investidores através dos eventos, workshops, treinamentos e consultorias. As diversas iniciativas da aceleradora complementam e se suportam mutuamente	Utiliza os esforços institucionais da UC Berkeley para fomentar suas relações com os diversos <i>Stakeholders</i> . A equipe de gestão do programa é bastante enxuta e coordena principalmente as atividades do ciclo de aceleração	Relação com egressos é estimulada por meio de eventos específicos. Também a iniciativa Ace Angels visa manter os investidores sempre conectados à aceleradora fomentando a interação com os empreendedores e gestores da organização	Fomento na interação com egressos por meio de eventos e grupos de discussão. Investidores, mercado e mentores são acionados por meio da rede de mentores/cotistas do fundo. Diversas iniciativas de interação são realizadas como eventos, participação no processo seletivo, processos de acompanhamento dos resultados das startups, entre outros
	Relação com Investidores						
	Relação com Mentores						
	Relação com Mercado						

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

## 5.2 Workshops Realizados na UDESC/ESAG

Nesta seção são descritos os principais apontamentos registrados nos eventos realizados com professores e alunos da UDESC/ESAG conforme metodologia descrita no capítulo 4. Buscou-se elencar as principais contribuições que auxiliaram na formulação das sugestões para a implementação de um programa de aceleração de empresas na instituição de ensino.

### 5.2.1 Professores

Considerando o evento direcionado aos professores da UDESC/ESAG cabe relatar que, após o nivelamento inicial, a primeira consideração dos presentes foi no sentido de aproveitar o rico ecossistema de inovação e empreendedorismo em Florianópolis. Desta forma, buscaram contribuir com o debate orientando pelo mapeamento dos agentes atuantes no município de forma que o projeto de criação da aceleradora de empresas da UDESC/ESAG não concorresse com as demais iniciativas existentes.

Neste norte, a orientação exposta foi a de analisar as lacunas existentes no cenário e buscar alinhar as fortalezas da instituição com as necessidades das startups em estágio inicial de desenvolvimento. Algumas das instituições citadas foram a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE, a Fundação Certi e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC, também foram lembrados programas de incentivo à inovação como o Sinapse da Inovação, coordenado pelo SEBRAE/SC. Dentro deste contexto, foi consenso entre os presentes que o projeto da instituição deve focar na *expertise* da escola, aproveitando o variado leque de conhecimentos técnico, específico e de gestão existente na instituição.

Outra das fortalezas da UDESC/ESAG, bastante enfatizada pelos professores e que pode ser aproveitada ao máximo no projeto, consiste no perfil empreendedor do aluno da ESAG. Na opinião dos presentes uma parcela relevante dos alunos se interessa significativamente pelas disciplinas ligadas ao empreendedorismo e inovação, do que se depreende que a criação de um programa de aceleração vinculado à instituição seria bem recebida pelo corpo discente. Neste ponto foram ressaltadas algumas das iniciativas realizadas pelos alunos com bom resultado nos últimos tempos como empresas criadas por egressos e a atuação de organizações estudantis em projetos inovadores.

Os professores também discutiram sobre os impactos que o projeto traria para a universidade como um todo. Tendo em vista que o alinhamento entre as atividades de uma aceleradora e uma universidade pública consiste em uma questão bastante inovadora no cenário nacional, foi consenso entre os presentes que a execução de um projeto bem sucedido traria bastante visibilidade para a escola. Tal reconhecimento poderia se traduzir em maior interesse por parte de estudantes, atraindo novos alunos para o centro de ensino.

Em relação às sinergias entre as atividades da aceleradora e o dia a dia dos cursos, os presentes sinalizaram pela possibilidade de interação entre as disciplinas ministradas e os focos estratégicos da nova organização, ressaltando que existem relatos de interação entre incubadoras e os projetos pedagógicos de alguns cursos.

Neste norte, entende-se que os professores poderiam utilizar as empresas atuantes no atual ciclo de aceleração como objeto de estudos de caso em sala de aula, ou ainda contar com estes empreendedores para compartilhar suas experiências. Os alunos da graduação e pós-graduação poderiam também se envolver de diversas formas, sendo acelerados ou se envolvendo nas atividades de aceleração.

Outra das possibilidades vislumbradas consiste em reunir alunos selecionados com os integrantes das equipes aceleradas. Tendo em vista que parte significativa dos times de empreendedores são formados apenas por integrantes técnicos, a contribuição de um colaborador especializado em gestão seria de grande valia.

Ademais, os alunos da ESAG/UDESC poderiam se beneficiar também da rede que a aceleradora pode gerar. Ao se transformar em um ponto de encontro de empreendedores, inovadores, investidores e demais agentes do ecossistema, o centro de ensino propiciará diversas oportunidades de interação. Eventos, palestras, workshops e os dias de demonstração também permeiam as atividades da aceleradora e podem consistir em oportunidades abertas ao corpo discente.

As conexões dos professores e do corpo diretivo da instituição também foram lembradas. Muitos dos docentes atuam em atividades além da sala de aula e poderiam contribuir tanto para com o projeto de aceleradora quanto para com as startups aceleradas. Além disso, membros da UDESC se fazem presentes em diversas das organizações do Estado. A infraestrutura já existente também foi lembrada, o que daria suporte ao projeto e até o espaço físico pertencente à UDESC junto ao Sapiens Park também foi lembrado como uma possibilidade futura.

Quanto à implementação do projeto pela instituição, os presentes concordaram que o caminho a ser trilhado está repleto de desafios. Um primeiro obstáculo a ser enfrentado consiste em ultrapassar a burocracia necessária para a concepção de um projeto deste porte. Assim sendo, o consenso foi o de que a melhor forma de conduzir o projeto seria iniciar com uma estrutura relativamente simples, que possa ser iniciada sem grandes entraves. Somente após a consolidação das premissas e diretrizes básicas, seria o momento de buscar um alcance maior das atividades da aceleradora.

Os professores ressaltaram que manter o foco nas necessidades dos acelerados e nos benefícios aos alunos durante a implementação do projeto é tarefa essencial. Afirmaram que a própria presença da aceleradora na instituição abrirá espaço para outras iniciativas, sendo assim é importante estabelecer um programa mínimo que possa entrar em funcionamento o quanto antes.

### **5.2.2 Alunos**

O evento direcionado aos alunos da UDESC/ESAG também se iniciou com uma explanação acerca dos conceitos e elementos identificados como essenciais para a implementação de uma aceleradora de empresas. Após alguma interação entre o palestrante e os participantes visando esclarecer dúvidas relativas ao funcionamento da organização em questão, o debate foi conduzido para as questões estratégicas a serem definidas, que fundamentarão todo o processo de criação da aceleradora. Os tópicos mais relevantes, bem como os consensos estabelecidos entre os alunos serão apresentados na sequência.

A primeira questão a ser aprofundada consistiu no papel da aceleradora da UDESC/ESAG frente ao cenário de inovação e empreendedorismo da região. Na opinião dos alunos, existem diversas iniciativas de fomento no município e a aceleradora da universidade deve se posicionar de forma complementar às demais. Assim, buscar parceiros é primordial, ao mesmo tempo em que existem diversas possibilidades de aprendizado junto às instituições de fomento que atuam há algum tempo em Florianópolis, a UDESC/ESAG pode contribuir com muito conhecimento. A sugestão dos presentes foi a de buscar construir uma iniciativa que contasse com a contribuição de parceiros mantenedores ao atuar nas lacunas do cenário de incentivo ao empreendedorismo em Santa Catarina.

Desta forma, aproveitando a sinergia entre outras organizações já atuantes, os alunos demonstraram o entendimento de que é possível iniciar o projeto com uma infraestrutura enxuta, com um número restrito de colaboradores. Para isso, no entanto, reiteraram a

necessidade de que se contrate um gestor com dedicação exclusiva para o projeto. Dada a grande carga de trabalho e dedicação necessária para a condução bem-sucedida da iniciativa, não seria aconselhável que a responsabilidade recaísse sobre algum professor ou diretor da instituição, o qual teria que dividir sua atenção entre diversas atividades também importantes.

Seria bastante positivo que os recursos para esta contratação fossem provenientes de algum dos parceiros mantenedores, sendo possível a contratação de um profissional com experiência no mercado. A seleção se apoiaria em um perfil pré-definido, aprovado pelo conselho responsável pelo projeto dentro da instituição de ensino.

O perfil deste profissional seria similar a um gestor de projetos, que tenha a capacidade de atuar como um articulador e interagir com os diversos *stakeholders*. Não seria a função deste gestor atuar diretamente com as startups aceleradas e sim coordenar as atividades de implementação do projeto e de gestão da própria aceleradora.

Na impossibilidade de realizar a contratação nestes termos, a alternativa se daria por meio de recursos da própria UDESC, tendo no entanto um potencial um pouco menor de atração de profissionais.

Em relação à equipe que auxiliaria este gestor na atividades rotineiras, foi consenso entre os presentes que estas posições devem ser ocupadas por alunos, por meio de bolsistas de pesquisa ou até mesmo colaboradores voluntários como é usual em algumas das organizações estudantis da escola. Foi consensual o entendimento de que, em um primeiro momento, a equipe poderia ser bastante enxuta, apresentando um número de colaboradores de entre 2 a 4 alunos. Esta ideia está alinhada com o comentado previamente de que a evolução do projeto deve ser gradual, iniciar pequeno, experimentar as diversas abordagens e realizar as adaptações conforme necessário foram algumas das sugestões apresentadas. Neste ponto do debate sugeriu-se a admissão de um número em torno de quatro empresas por ciclo de aceleração.

Sob o ponto de vista dos processos administrativos, emergiu do debate a sugestão de se iniciar o projeto para a criação da aceleradora como um projeto de extensão ou como um órgão suplementar. Esta abordagem visa facilitar os trâmites burocráticos necessários para sua criação e possibilitaria designar um professor responsável para acompanhar de perto as atividades.

Outro ponto determinante do debate consistiu na existência ou não de vinculação entre os times de empreendedores e a UDESC/ESAG na seleção dos candidatos ao programa. Diante da explanação realizada, os alunos compreenderam a questão de que seleções mais amplas com menores restrições captam projetos com maior potencial, o que beneficia a aceleradora. No entanto, o suporte às ideias de negócio de alunos e egressos da instituição é uma demanda latente há anos na escola.

A manifestação dos alunos se baseou no entendimento de que o perfil do corpo discente da instituição é bastante empreendedor, existem diversas iniciativas concretas de novos negócios, além de um número ainda maior de protótipos ou conceitos que não foram colocados em prática por insegurança dos empreendedores ou ausência de suporte.

Por outro lado, a interação com novos empreendimentos de outras cidades e até estados também é vista como positiva ao ampliar o leque de tecnologias e conhecimentos interagindo com os diversos atores da UDESC/ESAG, inclusive para os alunos da instituição que participarão das atividades da aceleradora e contribuirão com as iniciativas de aceleração.

Neste norte, outro dos pontos abordados no encontro foi o estágio no ciclo de vida em que as ideias de negócio serão aceitas. Os alunos presentes argumentaram que muitas das aceleradoras existentes focam em startups que já apresentam faturamento significativo e a UDESC/ESAG poderia encontrar um nicho ao atuar com empresas em estágio inicial ou de validação.

Tal abordagem viria ao encontro do pleito inicial dos alunos de que a instituição ofertasse um suporte para iniciativas incipientes dos próprios graduandos ou recentemente egressos. Desta forma, os presentes afirmaram que startups em estágio de tração e alavancagem não consistiriam no foco da aceleradora da escola, em um primeiro momento, existindo outras organizações com maior expertise nesse segmento. O entendimento preliminar dos presentes é o de que a aceleradora da instituição se posicione em um estágio anterior às demais aceleradoras do mercado. Tal abordagem beneficiaria a sinergia com as demais instituições de fomento da região.

Estas manifestações foram ponderadas pelo argumento de que ideias incipientes apresentam uma menor probabilidade de sucesso. No entanto, no entendimento dos presentes e dada a demanda de alunos com protótipos e conceitos de negócio inovadores, seria bastante danoso restringir este tipo de iniciativa, desta forma deve-se construir no projeto algum tratamento para ideias de negócio em estágio inicial.

Diante do exposto, os presentes sugeriram que o processo seletivo da nova aceleradora seja livre para a comunidade em geral, porém, que um número determinado de vagas fosse aberto com o objetivo de selecionar ideias de negócio com algum vínculo com a instituição como, por exemplo, graduandos, pós-graduandos, egressos recentes e pesquisadores. Buscou-se assim, uma maneira de contemplar abordagens distintas, sendo que a questão pode ser reavaliada após a aplicação prática e a análise detalhada dos pontos positivos e negativos.

Além disso, opções de interação do corpo discente com as atividades da aceleradora também foram contempladas no debate. Uma sugestão discutida foi a criação da função de mentor júnior, dando a oportunidade para que alunos se envolvam nas atividades de aceleração das startups participando de treinamentos, palestras, interação com investidores, entre outros juntamente com o time da startup. Estes poderiam ser selecionados entre os alunos de destaque da UDESC/ESAG e integrar a equipe da startup durante o período da aceleração, adicionando um ponto de vista mais gerencial ao conjunto.

Já aqueles que integrarem o time de gestão da aceleradora terão oportunidades como, por exemplo, a participação em negociações com investidores de fundos de investimento, acompanhar a organização dos eventos ou o auxiliar no processo de seleção de ideias de negócio.

Já ao debater o papel dos mentores no projeto de aceleração, comentou-se a oportunidade de aproveitar e consolidar a rede de egressos da UDESC/ESAG. Existem exemplos de alunos da instituição que já passaram pelo ciclo de criação, consolidação e venda de uma startup; que participam ou gerem fundos de capital de risco; que atuam como empresários, muitos deles no setor de tecnologia; que atuam como gestores públicos ou no sistema de inovação do Estado; que são mentores ou empreendedores tecnológicos, entre outros. Desta forma, ao invés de se apoiar nos egressos do ciclo de aceleração para desenvolver o material humano necessário para constituir as redes de mentores, investidores e demais apoiadores, a UDESC/ESAG pode se aproveitar de uma rede bastante consolidada de profissionais capacitados.



## **6 PROPOSTA DE PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE EMPRESAS**

Tendo em vista todo o material levantado, analisado e descrito nos capítulos anteriores, esta seção visa atender ao objetivo do trabalho, consolidando os elementos identificados na forma de um modelo estrutural de programa de aceleração de empresas. Em um primeiro momento, serão demonstradas as contribuições que a pesquisa documental e as entrevistas trouxeram para o modelo de análise inicialmente proposto, verificando a contribuição ocasionada pela coleta e avaliação dos dados para o entendimento do fenômeno. Na sequência, para cada um dos elementos do constructo idealizado serão descritas as diretrizes, melhores práticas e possibilidades a serem consideradas na condução de um projeto de implementação de um programa de aceleração de empresas.

### **6.1 Evolução do modelo de análise**

Ao confrontar o modelo de análise inicialmente proposto, construído com base na literatura e representado na Figura 4, frente ao arcabouço de informações coletado e analisado junto às aceleradoras atuantes no mercado, verifica-se a necessidade de alguns ajustes de forma a representar de forma mais fidedigna a atuação destas organizações, contribuindo para um melhor entendimento e para uma maior qualidade nas proposições que representam o objetivo deste trabalho.

O constructo inicial representa a atuação das aceleradoras com base em quatro pilares: ciclo de aceleração, processo de seleção, governança e redes de relacionamento. A estes foi adicionado o pilar “Pós-aceleração”, visando detalhar algumas das práticas identificadas na atuação das aceleradoras de mercado no que tange ao “Acompanhamento de Egressos” e aos “Processos de Desinvestimento”. Identificou-se, por meio da pesquisa, que o monitoramento e suporte após o ciclo, principalmente em relação à interação com fundos de investimento é essencial para o sucesso das startups e para a validação do modelo de negócio da própria aceleradora.

No pilar “Governança”, optou-se por desmembrar o elemento “Atuação dos Gestores e Estratégia” em dois novos elementos: “Foco Estratégico” e “Estrutura e Gestão”. Desta forma, foi possível concentrar na primeira categoria as decisões estratégicas que pautam as atividades do dia a dia da organização de modo que os elementos previamente existentes “Foco na Indústria ou Setor” e “Foco Geográfico” fossem incorporados a este elemento, juntamente com outras questões como o formato de realização do ciclo (presencial/semipresencial) ou a fase do ciclo de vida dos candidatos no momento da seleção.

Já na dimensão “Estrutura e Gestão” são descritos a forma como a instituição construiu sua estrutura organizacional, quais cargos e funções são necessários e como conduzem sua operação rotineiramente. Esta categoria tem como objetivo ressaltar a atuação dos colaboradores da aceleradora em processos vitais, porém menos envolventes, que ocorrem consistentemente ao longo do ano, como os esforços de comunicação institucional das atividades da aceleradora, além de suas rotinas administrativas e processos legais.

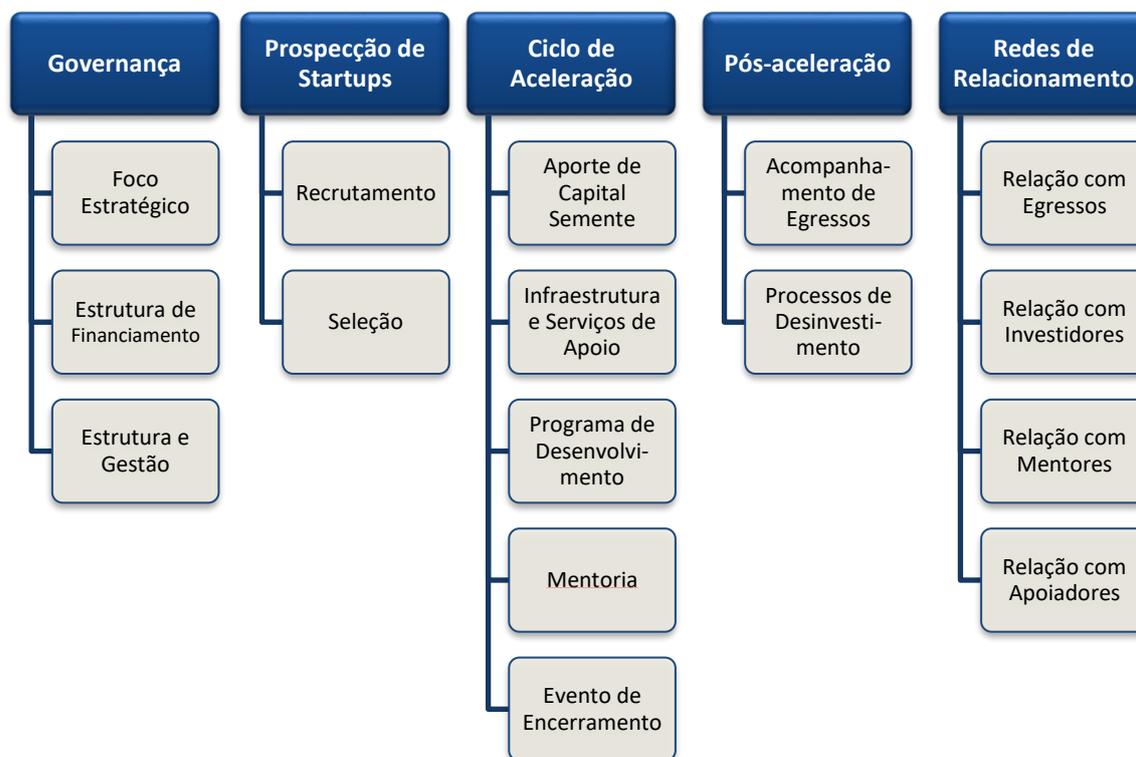
Outra das dimensões afetada pelo confronto com as práticas de mercado foi o pilar “Processo Seletivo”. De forma a representar ainda mais a ideia de que as aceleradoras empenham grandes esforços para garimpar, descobrir, identificar e captar o maior número possível de ideias de negócio promissoras optou-se por renomear este quesito para “Prospecção de Startups”, sendo que suas subcategorias foram descritas como “Recrutamento” e “Seleção”. Desta forma, representam-se as práticas e processos realizados pelas aceleradoras por meio dos dois grandes momentos do processo de seleção de empreendedores, sendo que os elementos previamente descritos como “Banca Examinadora” e “Critérios de Seleção” se encontram contidos dentro destas duas novas categorias.

Três mudanças foram realizadas no pilar “Ciclo de Aceleração” buscando representar práticas identificadas ao longo da coleta e análise de dados, as mudanças consistiram nos seguintes: “Infraestrutura e Serviços de Apoio” – englobando neste quesito todo o suporte por meio de recursos físicos e tecnológicos (espaço de escritório, computadores, softwares de gestão, espaço de hospedagem, entre outros); “Programa de Desenvolvimento” – incluindo treinamentos, workshops e palestras, mas também interações pontuais com outros profissionais que possam oferecer suporte jurídico, contábil, design, etc.; e “Evento de Encerramento” – dado que a pesquisa demonstrou que nem todas as aceleradoras realizam o chamado Demo Day, porém todas apresentam um momento formal de encerramento, em que podem considerar que o ciclo de aceleração de fato terminou.

Por fim, uma última alteração tomou a forma da substituição do elemento “Relacionamento com Mercado” pelo elemento “Relacionamento com Apoiadores”. Identificou-se que o fomento na interação entre as startups e potenciais clientes se dá em grande parte por meio da atuação dos mentores, não havendo processos específicos conduzidos pela própria aceleradora. Por outro lado, existem iniciativas identificadas para fomentar a relação entre a aceleradora e agentes que ainda não compõem os quadros de mentores ou investidores da organização, mas possuem interesse nos projetos e buscam formas de interagir com a organização.

O novo constructo, representando as adequações ao modelo inicial advindas da coleta e análise dos dados, é representado na Figura 6, a seguir:

Figura 6 – Consolidação dos Elementos Estruturais das Aceleradoras



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

Com base nesta representação, são elencadas na sequência as proposições de um modelo estrutural de programa de aceleração de empresas.

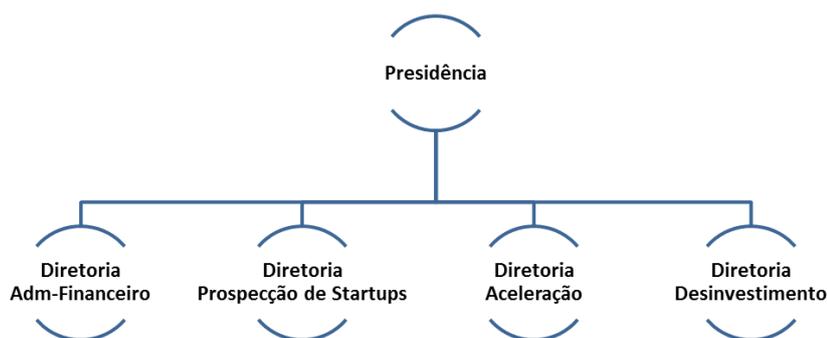
## 6.2 Governança

Com base na pesquisa realizada, recomenda-se que as atividades da aceleradora sejam idealizadas por meio da criação de duas estruturas administrativas distintas: um conselho gestor e uma diretoria executiva. O conselho gestor seria formado por representantes dos mantenedores do projeto – em primeiro lugar, membros da instituição que lidera os esforços para a criação do programa de aceleração (doravante denominada “organização-líder”), podendo estar presentes seus dirigentes, principais cargos de liderança ou representantes indicados pela alta direção, conforme os objetivos e contribuições ao projeto. Em segundo lugar, podem ser convidados representantes advindos de parceiros que auxiliariam na manutenção do programa, como agentes de fomento a inovação da região e empresas privadas

(a forma de suporte será abordada na sequência do trabalho). A função do conselho gestor seria o de traçar as diretrizes para os programas de aceleração, bem como avaliar e controlar os resultados obtidos – tendo a competência de contratar/desligar os componentes da diretoria executiva. Este conselho teria a autonomia para direcionar a seleção de ideias de negócio para temas pertinentes aos parceiros mantenedores – utilizando a informação e conhecimento gerado para prospectar novos parceiros. O conselho também cumpre um papel de representação institucional, defendendo os interesses do programa de aceleração perante os demais *stakeholders* do ecossistema.

Neste norte, a diretoria executiva consistiria na equipe responsável por conduzir as atividades em nível tático e operacional. Sugere-se que a composição desta entidade se dê em torno dos três processos chave de um programa de aceleração: prospecção de startups, ciclo de aceleração e desinvestimento. Recomenda-se também a previsão de uma diretoria administrativa que cuidaria de processos relacionados à manutenção das atividades rotineiras, ficando também responsável pelo desenvolvimento da comunicação externa da aceleradora. Coordenando as atividades relacionadas aos macro processos supracitados, é importante a existência de um gestor principal, cuja função é liderar o time em prol dos objetivos delineados pelo conselho gestor. Uma representação de como se organizaria a aceleradora de empresas pode ser observada na Figura 7. Cabe destacar que o modelo abaixo, descrito em função de “presidência” e “diretorias”, pode ser adaptado conforme o tamanho e escopo de atividades do programa de aceleração. Para projetos incipientes, é possível atuar com uma estrutura enxuta, concentrando os processos-chave em um único gestor, atuando com o auxílio de um ou dois assessores. Para projetos mais robustos, é provável que seja necessária a alocação de assessores junto aos gestores que ocuparem as diretorias.

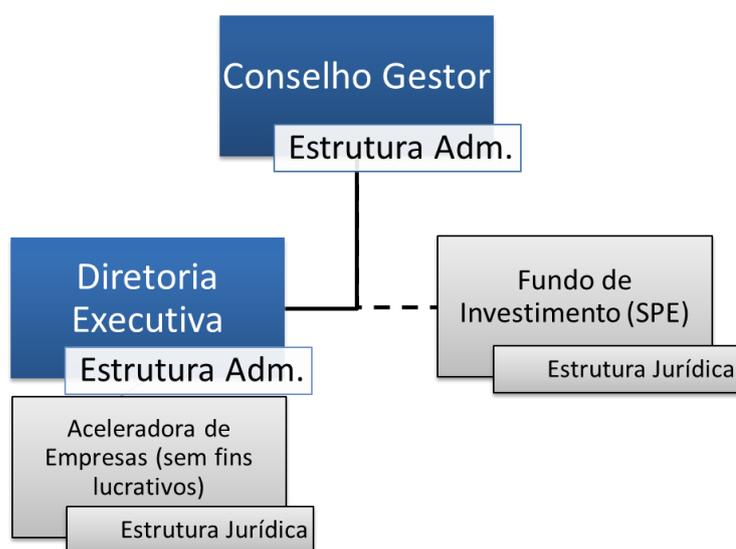
Figura 7 – Estrutura Organizacional da Aceleradora de Empresas



Em relação às estruturas jurídicas que compõem o projeto, a pesquisa indicou pela separação entre as atividades de aceleração e as atividades de investimento, criando também duas estruturas jurídicas distintas (como abordado em detalhes no caso da WOW). Neste cenário, a estrutura “aceleradora de empresas” se traduz em uma entidade sem fins lucrativos – coordenada pela diretoria executiva, a qual é responsável pela condução dos processos de seleção, ciclo de aceleração, interação com mercado e investidores, bem como todos os processos relacionados. Já a estrutura “fundo de investimento” consiste em uma sociedade de propósito específico (SPE) cujo objetivo é captar e coordenar repasses de recursos financeiros, os quais serão aportados nas startups aceleradas, traduzindo-se em participação acionária, a ser comercializada no futuro.

O objetivo principal da desvinculação entre investimento e atuação no ciclo de aceleração é simplificar e dar autonomia a atuação da diretoria executiva. Enquanto os volumes captados, junto ao mercado de investimentos, para aporte nas startups participantes podem alcançar a casa dos milhões, os recursos necessários para as atividades da aceleradora são relativamente baixos. Restringir a gestão da diretoria executiva somente aos recursos necessários para a manutenção das atividades rotineiras permite que as decisões sejam tomadas mais rapidamente, com maior precisão e eficiência. Já decisões que envolvem a movimentação do montante captado devem partir da diretoria executiva, mas serão referendadas somente após avaliação do conselho gestor. Uma representação da relação entre as estruturas administrativas e jurídicas propostas pode ser observada na Figura 8.

Figura 8 – Estruturação das Entidades Administrativas e Jurídicas



### 6.2.1 Foco Estratégico

A atuação da diretoria executiva e a abordagem estratégica do programa de aceleração estão conectadas à deliberações do conselho gestor sobre aspectos como: vinculação dos candidatos ao programa, setor de atuação, estágio no ciclo de vida organizacional dos empreendimentos candidatos, formato (presencial/remoto) e tamanho do programa de aceleração.

O primeiro aspecto apontado consiste na seleção de empreendedores com algum vínculo com a organização-líder do projeto (como observado no caso da Skydeck), em oposição a uma seleção aberta a candidatos sem vínculo. Esta opção privilegia pontos como a comercialização de produtos/serviços oriundos de pesquisas, no caso da organização-líder representar uma universidade ou o fomento de *spin-offs* (um novo empreendimento que nasce a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa), no caso da organização-líder tomar a forma de uma companhia. O programa teria como objetivo desenvolver iniciativas inovadoras, no primeiro caso, advindos de alunos, professores ou pesquisadores da instituição; já no segundo, advindos de colaboradores ou executivos da companhia. No entanto, tal abordagem pode ocasionar em um número reduzido de candidatos, prejudicando o filtro e validação das ideias de negócio que ocorre no processo de seleção e que se mostrou de extrema importância em grande parte das aceleradoras analisadas.

O segundo aspecto consiste em direcionar a seleção de ideias de negócio para alguma indústria ou setor específico. Em que pese esta segmentação também impactar na redução de candidatos ao processo de seleção, a análise de aceleradoras como a Fintech Innovation Lab e a Skydeck demonstra que esta pode ser uma abordagem essencial para atrair parceiros mantenedores, bem como incrementar a interação com o mercado e construir uma rede de mentores altamente especializados.

O terceiro aspecto diz respeito ao estágio em que os empreendimentos candidatos estão em seu ciclo de vida organizacional. O estudo aponta que as aceleradoras analisadas apresentam uma clara preferência por ideias de negócio que já possuem alguma atuação no mercado, principalmente as que já apresentam faturamento recorrente. Decisões sobre este aspecto podem ser traduzidas por meio da criação de programas específicos para empresas nos diferentes estágios (como o Ace Start e Ace Growth), políticas de aporte de volumes de recurso diferentes para pré-operacionais e para crescimento (como ocorre com a WOW Aceleradora) ou até abordagens que direcionem ideias em maturação para programas de

educação e treinamento, enquanto aceitam para o programa de aceleração somente empreendimentos já com alguma tração no mercado. Encontrar ideias em estágio pré-operacional se apresenta uma tarefa relativamente menos complexa do que encontrar startups que já apresentam alguma validação, no entanto, cabe ressaltar que a pesquisa indica que, sob o ponto de vista dos fundos de investimento, garimpar, avaliar e selecionar ideias de negócio promissoras é o papel mais importante de uma aceleradora no ecossistema de empreendedorismo inovador.

O quarto aspecto visa definir se o programa de aceleração exigirá que os times de empreendedores se estabeleçam na cidade da organização-líder durante o período do ciclo de aceleração ou se a interação ocorrerá de forma semipresencial, com atividades *in loco*, em conjunto com videoconferências e outras ações remotas. A análise de aceleradoras como a Y Combinator demonstra que existem muitos benefícios de um ciclo intensivo, a imersão em um programa de 12 semanas que respira empreendedorismo e inovação transforma radicalmente a capacidade produtiva do empreendedor. No entanto, existem restrições a serem levadas em consideração. Em primeiro lugar, tendo em vista que o mercado de empreendedorismo tecnológico brasileiro ainda possui um longo caminho a percorrer, muitos dos empreendedores não conseguem se dedicar exclusivamente ao seu empreendimento, impossibilitando a participação em um programa eminentemente presencial. Já sob o ponto de vista da coordenação das atividades por parte da aceleradora, oferecer um programa intensivo se traduz em processos muito bem definidos, profissionais experientes, fluxos de trabalho, atividades e relacionamentos bem consolidados. Desta forma, sugere-se que um novo projeto de programa de aceleração considere iniciar de forma semipresencial, possibilitando que empreendedores de uma região geográfica mais ampla possam participar, bem como propiciando a validação do modelo de negócios paulatinamente ao longo da execução das atividades.

Um quinto aspecto a ser analisado consiste no tamanho do ciclo de aceleração, ou seja, qual a quantidade de ideias distintas de negócio a aceleradora terá capacidade de acelerar concomitantemente. A análise das aceleradoras participantes deste estudo apresenta desde turmas com cinco startups até turmas com mais de uma centena de ideias de negócio em paralelo. A definição deste número passa por muitas das questões recém-levantadas nesta seção, bem como pela quantidade de mentores que farão parte da rede da aceleradora, volume de capital levantado para o aporte nas startups, e experiência da equipe que conduzirá o ciclo. Cabe ao conselho gestor ponderar todas estas variáveis para alcançar um número apropriado,

no entanto, tendo em vista os casos analisados, sugere-se que é possível coordenar turmas com até dez startups com uma equipe de gestão enxuta gerenciando o processo.

### **6.2.2 Estrutura de Financiamento**

A pesquisa demonstrou que é possível conduzir as atividades de uma aceleradora de forma bastante austera, sem a necessidade de um volume grande de recursos para custear as atividades rotineiras. Casos analisados, como o da WOW Aceleradora, relatam o desenvolvimento das atividades com cinco colaboradores atuando no nível tático e operacional.

No entanto, para o sucesso das operações é necessário prever gastos com algumas atividades essenciais identificadas na análise dos dados deste estudo, como: capacitação e treinamento dos empreendedores em temas diversos da *expertise* da rede de mentores, viagens e deslocamentos da equipe de gestão para reuniões com agentes do mercado e investidores, criação e participação em eventos, entre outros.

Além disso, a pesquisa demonstrou que a criação e manutenção de um portal institucional é de grande importância para a organização. Esta é a ferramenta escolhida pelas aceleradoras avaliadas para comunicar aos empreendedores interessados os benefícios e possibilidades de seu programa. Desta forma, recursos devem ser alocados para a construção de um portal de qualidade, com informações interessantes e atualizadas.

Como visto nos casos das aceleradoras Skydeck e Fintech Innovation Lab é possível que os recursos para subsidiar este custeio das atividades rotineiras advenham de patrocinadores e não do fundo de investimento que aporta capital nas startups. Desta forma, recomenda-se que a organização-líder avalie a alternativa de financiamento do programa por meio de parcerias com agentes de fomento do ecossistema, bem como com companhias de capital privado da região. Como demonstrado em mais detalhes ao longo da análise das duas aceleradoras supracitadas, há diversos motivos para que estes agentes tenham interesse em patrocinar estas iniciativas, entre eles: atrelar suas marcas ao processo de aceleração e à organização-líder, obter acesso antecipado a oportunidades de mercado, acesso a talentos excepcionais em início de carreira e fomento ao mercado empreendedor, que em última instância pode se traduzir em um maior desenvolvimento da economia e atração de investimentos para a área de atuação do apoiador.

Caso o conselho gestor opte por não realizar parcerias mantenedoras, a alternativa identificada no estudo consiste em destinar parte dos recursos captados para aporte nas startups aceleradas para a manutenção das atividades da aceleradora. Cabe à diretoria executiva planejar e estimar suas necessidades que serão avaliadas e aprovadas pelo conselho gestor.

Ao obter sucesso em custear suas atividades rotineiras por fontes próprias ou de terceiros, o conselho gestor deve então deliberar acerca do modelo de negócio da aceleradora, ou seja, como funcionará a mecânica de aporte de recursos nas startups (volume de aporte x percentual adquirido), comercialização destas participações acionárias (para quais fundos e em que estágio de maturação da empresa) e a destinação dos recursos advindos destas vendas (remuneração do financiador da organização-líder e reinvestimento na aceleradora).

Ainda cabe destacar que os depoimentos de entrevistados sugerem que a comercialização de projetos corporativos, bem como a educação empreendedora – alternativas encontradas por algumas das aceleradoras do estudo como fonte de receita (principalmente NUMA e Ace) – tendem a desviar o foco de atuação da equipe de aceleração. Desta forma, sugere-se que a única fonte de recursos da aceleradora esteja atrelada aos “*exits*”.

### **6.2.3 Estrutura e Gestão**

Tendo delineado no item 6.2 uma recomendação de estrutura organizacional pertinente ao projeto em tela, cabe ressaltar alguns pontos relacionados ao dia a dia das atividades. Sugere-se que a gestão operacional da aceleradora fique a cargo da diretoria administrativa. Esta se responsabilizaria pela gestão dos recursos financeiros, contratação de serviços de terceiros, manutenção do espaço físico, aspectos jurídicos entre aceleradora e startups, interação com o fundo de investimento no que tange à operacionalização dos aportes, entre outros aspectos relacionados. Outra das atividades pertinentes a esta Diretoria seria a comunicação institucional da aceleradora como um todo. Divulgar as notícias relacionadas ao programa, interagir com a comunidade, fomentar o relacionamento com as entidades de fomento ao empreendedorismo e inovação, entre outros.

### **6.3 Prospecção de Startups**

A pesquisa indica que as atividades contidas na dimensão Prospecção de Startups podem ser conduzidas por meio de cinco etapas: recrutamento e prospecção de candidatos, análise das fichas cadastrais, entrevistas com a equipe da diretoria executiva, entrevistas com

mentores e *stakeholders* do programa, sabatina com o conselho gestor. Estas etapas estão contidas nos dois elementos “Recrutamento” e “Seleção” a serem detalhados na sequência.

### **6.3.1 Recrutamento**

O recrutamento é a etapa que precede imediatamente o início do processo de seleção. Seu objetivo é captar a maior quantidade de candidatos possível e objetiva que os prospectos executem sua inscrição dentro da data limite pré-estipulada. Ações destinadas a este fim sugeridas consistem em palestras proferidas em instituições de ensino, entidades de suporte ao sistema empreendedor, divulgação por meio de portais institucionais, notícias, cartazes, entre outros.

Cabe ressaltar a relevância do processo de recrutamento. É indispensável para o sucesso do programa que o garimpo de ideias de negócio parta de um número considerável de candidatos. São inúmeros critérios a serem cumpridos e quesitos a serem avaliados e somente aqueles grupos de empreendedores que se encaixarem na proposta do programa de aceleração serão impactados significativamente pelo processo.

Outro ponto necessário como suporte ao processo de seleção é a elaboração de um site explicitando os objetivos e benefícios do programa de aceleração, bem como oferecendo a possibilidade de preenchimento de um formulário de inscrição online. Algumas das aceleradoras presentes neste estudo utilizam a plataforma *Fundacity*.

O formulário deve apresentar questões que auxiliem no trabalho de filtragem dos candidatos, solicitando aos mesmos que descrevam suas ideias de negócio, o perfil dos componentes da equipe e o estágio no ciclo de vida organizacional do empreendimento. Os destaques dos formulários das aceleradoras analisadas são ressaltados no capítulo 5 deste trabalho, o que pode contribuir na elaboração do questionário a ser utilizado.

### **6.3.2 Seleção**

Após o prazo final de inscrição, a diretoria executiva analisará todas as fichas cadastrais, realizando um corte substancial de ideias que não se encaixem na proposta do programa de aceleração. As ideias promissoras passam para a etapa seguinte, realizada por meio de entrevistas entre a equipe de gestão da aceleradora e as equipes de empreendedores. Dado o número ainda grande de candidatos, sugere-se que as conversas sejam realizadas por meio de videoconferências de forma a otimizar o processo. Nesta fase da seleção são aprofundadas questões como o modelo de negócio, o modo pelo qual a startup pretende

crescer, onde ela pretende aplicar o investimento, entre outros. O objetivo é avaliar a maturidade do empreendedor e sua capacidade de responder perguntas mais complexas.

Após novo corte, já com um número mais administrável, a equipe de gestão do programa realizará a conexão, mediante *expertise*, entre os times de empreendedores e a rede de mentores da aceleradora. Esta etapa, também realizada por meio de entrevistas presenciais ou virtuais, tem como objetivo que a equipe de empreendedores seja sabatinada por um profissional com experiência de mercado no segmento de atuação da ideia de negócio. O mentor emitirá uma opinião mais criteriosa sobre as possibilidades de sucesso do empreendimento; em paralelo, já haverá uma sinalização se existem mentores capacitados e interessados para conduzir o processo de mentoria, uma vez que a startup seja selecionada.

As ideias de negócio que passarem por este crivo chegarão à etapa final. Esta tomará a forma de um evento presencial de duração de um dia, organizado nas dependências da aceleradora. Nesta etapa os empreendedores devem apresentar seu *pitch* para uma banca de investidores e para representantes do conselho gestor. Na semana anterior ao evento é recomendado que as ideias promissoras recebam treinamentos direcionados à técnicas de apresentação de forma que possam exprimir seus conceitos de forma clara e convincente. Esta etapa tem como objetivo apresentar o resultado do processo de seleção aos apoiadores do projeto, selecionar os conceitos que estejam mais alinhados com os objetivos e valores do programa de aceleração, bem como criar uma conexão entre os *stakeholders* e as startups selecionadas.

Os critérios de seleção estão intrinsecamente relacionados com as escolhas realizadas pelo conselho gestor abordadas no tópico 6.2.1. A análise das organizações presentes neste estudo aponta que as aceleradoras de empresas buscam ideias de negócio que tenham o maior encaixe possível com os valores e objetivos da própria aceleradora, por vezes descartando ideias de negócio promissoras por não haver uma conexão firme entre empreendedor e mentor, por exemplo.

Além deste aspecto, podem-se elencar alguns fatores comuns à grande maioria das aceleradoras, as quais auxiliam a encontrar times de empreendedores de destaque. Características como determinação, liderança, objetividade, responsabilidade, transparência, e a presença de profissionais que saibam assumir seus erros e busquem constantemente a excelência são valorizados neste meio.

Outra recomendação relevante consiste em formar a banca examinadora do processo de seleção com diferentes *stakeholders* da aceleradora, possibilitando uma avaliação das ideias de negócio sob diversos pontos de vista. Além do trabalho de identificação dos melhores conceitos, o processo seletivo tem como objetivo aproximar mentores, apoiadores, investidores e conselho gestor das startups, criando vínculos e incrementando a interação entre os envolvidos.

## **6.4 Ciclo de Aceleração**

A pesquisa indica, com base nos modelos de aceleração atuantes no Brasil, que os ciclos de aceleração podem ocorrer até duas vezes ao ano e possuem uma duração média de entre quatro a seis meses. O período de condução do ciclo de aceleração está conectado diretamente às atividades planejadas – treinamentos, atividades de mentoria, relação com os investidores, etc, e somente por meio das sucessivas realizações dos ciclos será possível realizar o ajuste fino do período ótimo de aceleração.

### **6.4.1 Aporte de Capital Semente**

O levantamento realizado apontou que tanto a aceleradora WOW quanto Ace, atuantes no cenário nacional, aportam o montante de R\$ 150 mil reais em startups selecionadas em fase de crescimento. Desta forma, há indicativos de que este volume de recursos seja suficiente para que uma startup possua o suporte necessário para que os fundadores se dediquem com exclusividade ao projeto durante o período de aceleração. Desta forma, a proposição deste estudo é de que a aceleradora a ser criada proceda com volumes de aporte semelhantes para empresas em estágio de crescimento. Já nos casos de empresas pré-operacionais, deve-se avaliar o perfil almejado pela aceleradora. Caso sejam selecionados empreendimentos com algum vínculo à organização-líder do projeto, ou que já residam na cidade sede do programa é possível que se opte por realizar ciclos sem aporte de recursos. No entanto, é necessário levar em consideração que esta proposta pode resultar em ideias de negócio incipientes, reduzindo as probabilidades de sucesso dos acelerados e do modelo de negócios da aceleradora.

O recurso financeiro deve advir do fundo de investimento criado, sendo aportado nas startups aceleradas em troca de participação acionária no novo empreendimento. Sugestões sobre a operacionalização jurídica do repasse de recursos foram descritos na análise da aceleradora WOW. Já a composição da rede de investidores que financiará o fundo está descrita na seção 6.5.3 Relação com Investidores.

#### **6.4.2 Infraestrutura e Serviços de Apoio**

A infraestrutura básica necessária para acomodar as startups participantes do ciclo de aceleração consiste em um escritório compartilhado. Desta forma, é necessária a destinação de um ambiente climatizado, com acesso a internet, mobiliário de escritório com diversos pontos de energia disponíveis e algumas mesas de reunião. É indicado que haja pelo menos uma sala para reuniões privadas e de mentoria. Também será necessário espaço alocado, nos mesmos moldes, para os componentes da diretoria executiva.

Seguindo nas recomendações relacionadas à infraestrutura, é comum que sejam disponibilizados serviços de armazenagem e hospedagem na internet. Desta forma, uma avaliação junto aos parceiros apoiadores e outras instituições de fomento de forma a angariar benefícios para as empresas aceleradas, como softwares de gestão administrativa, marketing digital, gestão de tempo e recursos, entre outros, é de grande valia.

#### **6.4.3 Programa de Desenvolvimento**

O programa de desenvolvimento consiste no modo pelo qual o programa de aceleração contribuirá com conteúdos essenciais para o sucesso das startups e pode tomar a forma de workshops, palestras, cursos e debates com especialistas do mercado.

A pesquisa sugere que se utilize como base para a construção do conteúdo do programa de desenvolvimento o *Berkley Acceleration Method*, que está fundamentado em disciplinas relacionadas aos seguintes temas: modelagem de negócios, desenvolvimento do time de empreendedores, tração de mercado, planos de financiamento, métodos de design e desenvolvimento da história do produto (*product story*), conforme detalhamento contido no capítulo 5. As capacitações devem ser construídas tendo em vista o cronograma de aceleração e a opção pelo ciclo intensivo ou semipresencial. A análise realizada aponta como prática comum a realização de workshops com duração entre 4 e 16 horas.

A estruturação dos workshops e o mapeamento destes em torno de uma “trilha de conhecimento” como apontado na análise da aceleradora WOW permite que a diretoria executiva personalize a condução dos treinamentos conforme as necessidades das startups selecionadas, bem como efetue os workshops nos momentos mais adequados, razão pela qual se sugere este formato. Assim, recomenda-se que a equipe de gestão da aceleradora construa, em conjunto com mentores e especialistas, um cardápio de cursos e treinamentos que podem ser ministrados de acordo com as necessidades das startups participantes do ciclo.

De forma a construir a rede de ministrantes, sugere-se que a diretoria de aceleração realize o monitoramento da rede de investidores e mentores, de forma a convidar profissionais atuantes no segmento em questão que se proponham a compartilhar seus conhecimentos com as startups. O relato de casos práticos têm muito a contribuir para as startups conforme apontado diversas vezes neste estudo. Outra oportunidade consiste em mapear profissionais interessados nas atividades da aceleradora, mas que não possuem tempo ou os recursos disponíveis para serem de fato mentores ou investidores. Uma forma de interação deste grupo, desde que atuem como especialistas em alguma área relacionada, pode se dar por meio da condução de palestras ou workshops.

Já em relação aos temas em que a aceleradora não possua, em sua rede de apoiadores, profissionais disponíveis para transmitir o conhecimento, sugere-se que a diretoria de aceleração busque no mercado a contratação de profissionais especializados, referência no mercado, os quais terão seus custos cobertos pelo orçamento da aceleradora.

#### **6.4.4 Mentoria**

É imprescindível que os mentores que componham a rede da aceleradora representem profissionais com experiência prática nos setores de atuação das startups aceleradas. Desta forma, o conselho gestor e a equipe de gestão da aceleradora devem direcionar um volume considerável de esforços na criação, desenvolvimento e manutenção da rede de mentores.

Um primeiro passo consiste em um mapeamento da atuação profissional e demais *expertises* dos profissionais vinculados à organização-líder, criadora do programa de aceleração. O perfil desejado atua com inovação tecnológica, possui experiência como empreendedor, atua em grandes empresas, órgãos do governo, presta consultorias ou desenvolve projetos dentro do escopo de atividades da aceleradora.

Outra fonte de profissionais capacitados consiste nas agências de fomento ou empresas atuantes como parceiras mantenedoras do projeto. Organizações de suporte ao empreendedorismo e à tecnologia apresentam em seus quadros especialistas das mais diversas áreas técnicas e de gestão. Empresas podem contribuir com profissionais de grande conhecimento específico nos seus segmentos de atuação. Além disso, a experiência na atuação *business-to-business* é um diferencial para uma parcela bastante grande das startups aceleradas.

Mentores também podem ser encontrados entre aqueles que optarem por participar do fundo de investimento que financia as atividades da aceleradora. Dentre o universo dos investidores que buscam aplicar em startups é representativa a parcela de profissionais que atuam nos mercados de tecnologia, preocupam-se com o desenvolvimento do mercado de inovação tecnológica e por vezes até já participaram de processos de criação, desenvolvimento e venda de startups – podendo contribuir significativamente para o programa de aceleração.

Uma prática bastante interessante observada na aceleradora WOW consiste em incentivar que os componentes da rede de mentores da aceleradora sejam também participantes (cotistas) do fundo de investimentos que realiza os aportes nas startups. Tal abordagem, ao alinhar os interesses particulares dos mentores/investidores com os objetivos da aceleradora e dos empreendimentos acelerados cria um engajamento muito maior, incrementando a interação e as chances de sucesso. Além disso, mentores/investidores participam ativamente também do processo de seleção, criando certa responsabilidade pelo sucesso dos empreendimentos que ajudaram a selecionar.

Após a formação da rede de mentores é vital que a equipe da aceleradora realize um mapeamento dos conhecimentos e habilidades, tanto por meio de uma segmentação setorial quanto relacionado aos conhecimentos específicos de cada um. Estes dados serão utilizados para conectar mentores aos candidatos já na quarta etapa do processo de seleção, sendo que a existência de um mentor atuante no segmento da startup é praticamente pré-requisito para a seleção dos participantes do ciclo.

Após a seleção dos empreendimentos, é primordial que para cada equipe de empreendedores, um mentor seja designado como responsável principal. Este terá o dever de acompanhar o processo de desenvolvimento da startup, auxiliando, cobrando resultados e acionando a equipe da aceleradora em caso de maiores entraves. Tal fato não impede que a startup receba o auxílio de outros mentores, mas busca desenvolver laços bastante próximos entre os empreendedores e um profissional experiente no mercado em questão.

Para que isto ocorra é recomendado que a aceleradora estabeleça procedimentos e resultados esperados de forma clara, acompanhando, participando e cobrando para que estes aconteçam. É comum que os mentores realizem reuniões presenciais ou por videoconferência frequentes ao longo do processo de aceleração, mantendo os encontros após o fim do ciclo, mesmo que com periodicidade menor.

O teor das conversas normalmente não é pautado pela equipe da aceleradora, sendo abordados normalmente tópicos específicos sobre o mercado ou sobre o estágio do ciclo de vida da startup. A descrição realizada sobre as “*office hours*” realizadas pela Y Combinator apresentadas no capítulo 5 pode contribuir com ideias de diretrizes para este momento.

Cabe ressaltar que a opinião dos entrevistados contribuiu para o entendimento de que a relação entre mentores e empreendedores é um dos fatores mais importantes para o sucesso dos ciclos de aceleração. Neste norte, recomenda-se que seja destinado um volume significativo de esforços e recursos para a construção da rede de mentores.

#### **6.4.5 Evento de Encerramento**

As aceleradoras analisadas demonstraram que a realização de um evento de encerramento do ciclo de aceleração pode ser de extrema importância para o sucesso das startups. Em primeiro lugar, o evento marca o fim do programa. Desta forma, evidencia-se o componente de duração pré-definida dos ciclos de aceleração, em oposição a outras formas de fomento. Tal fato contribui para que os empreendedores participem do programa com o sentimento de urgência necessário para que demonstrem o máximo de empenho e dedicação possível, de forma a aproveitar as oportunidades que estão sendo apresentadas.

Em segundo lugar, o evento de encerramento – comumente chamado de “Demo Day” ou Dia da Demonstração – consiste em uma forma interessante de potencializar a relação entre as atividades da aceleradora e a comunidade de investidores do ecossistema. Ao concentrar em um mesmo momento conceitos inovadores de negócio – estruturados e validados – investidores e demais interessados em inovação e tecnologia, a aceleradora se torna um ponto de encontro relevante para o ecossistema, conferindo mais relevância e autoridade às suas atividades.

Tendo em vista os casos relatados no trabalho, verifica-se que normalmente o evento tem a duração de um dia. Sugere-se que as startups tenham a oportunidade de apresentar seu *pitch* no período matutino e que se ocupe o restante do dia com atividades mais descontraídas, nas quais empreendedores e investidores possam interagir informalmente.

É de extrema importância que os membros das startups sejam intensamente capacitados para o evento. Nas semanas que antecedem o Demo Day é comum que sejam abordadas técnicas de apresentação, elaboradas sínteses das informações mais relevantes e que se realizem diversos ensaios. É importante ter em vista que não só os empreendedores

estão apresentando seus conceitos e projetos, mas também a própria aceleradora está tendo seu modelo de negócios avaliado pela comunidade de investidores e está colocando à prova sua capacidade de captar, consolidar e apresentar conceitos promissores de negócio. Os relatos apresentados no capítulo 5 podem orientar a criação de um Demo Day.

## **6.5 Pós-aceleração**

Mesmo após o encerramento do ciclo de aceleração, a pesquisa demonstra que as aceleradoras procuram manter um relacionamento próximo com seus acelerados. Ações de monitoramento, suporte e desinvestimento são descritos na sequência.

### **6.5.1 Acompanhamento de Egressos**

Conforme os ciclos de aceleração ocorrem, o número de empreendimentos egressos incrementará, edição após edição. É importante que a diretoria executiva mantenha um acompanhamento próximo da situação de cada egresso, de forma que possa atuar conforme necessário.

O primeiro modo de auxílio se dá por meio da manutenção do suporte relacionado à infraestrutura. É importante que a aceleradora possua a capacidade de prover espaço de escritório compartilhado para um número de startups maior do que o do ciclo atual. Apesar do estudo apontar para o fato de que as atividades da aceleradora obtém sucesso em impulsionar os empreendimentos em direção a um maior número de clientes e novos aportes, é bastante provável que as startups só alcançarão a envergadura necessária para realizar a mudança para uma sede própria algum tempo após a participação no ciclo.

Outro ponto é o incentivo para que egressos recém-saídos do programa possam continuar participando das capacitações, treinamentos e palestras por um período estendido, entre seis meses e um ano. Além de incentivar um aprimoramento contínuo dos empreendedores, fomentar o relacionamento dos egressos e times do atual ciclo é positivo para todos os envolvidos. Uma descrição contendo os benefícios desta dinâmica pode ser observada no relato da aceleradora WOW.

O monitoramento das métricas dos egressos também é essencial para as atividades da aceleradora. A diretoria de desinvestimento deve permanecer coletando dados relacionados à captação de clientes, faturamento, aportes de recursos e outras informações relevantes. Esta abordagem é especialmente importante para suprir de informações os investidores que compõem o fundo de investimento da aceleradora. Além disso, histórias de sucesso e *exits*

bem sucedidos devem embasar notícias e outros materiais de comunicação da aceleradora de forma a cultivar continuamente a posição da organização como formadora de novos negócios.

### **6.5.2 Processos de Desinvestimento**

Outro dos processos a serem coordenados pela diretoria de desinvestimento consiste em encontrar interessados em adquirir participação nas startups aceleradas. O público alvo destas iniciativas é formado por investidores-anjo, fundos de capital de risco e empresas consolidadas no mercado que se beneficiariam de processos de aquisição.

A construção da rede de relacionamento com investidores passa por diversas etapas, sendo a primeira um mapeamento dos organismos que atuam neste setor no Brasil. Em seguida, entender a estratégia destes agentes, que tipos de negócios buscam para compor seus portfólios e para qual finalidade aportam recursos é essencial para o sucesso da iniciativa.

Na opinião dos entrevistados abordados neste trabalho, existe no Brasil uma lacuna significativa entre organismos que aportam capital semente e fundos de capital de risco, os quais comumente selecionam empresas já em patamares de faturamento acima dos R\$2 milhões anuais. Desta forma, é imperativo que a aceleradora concentre esforços em identificar quais agentes de mercado apresentam potencial para ocupar este espaço e, principalmente, trabalhar em prol da validação do modelo de negócios da própria aceleradora junto a este grupo, identificando suas necessidades e objetivos.

A diretoria de desinvestimento deve trabalhar em prol de posicionar o programa como um ambiente de conexão entre empreendedores, investidores, inovadores, grandes companhias e interessados em tecnologia em geral.

Após a conexão bem sucedida entre uma startup acelerada e um fundo de investimento interessado, inicia-se um longo processo de negociação e é importante que a aceleradora esteja preparada para acompanhar e auxiliar a startup neste processo. Questões legais, *due diligence*, divisão acionária e capital intelectual são alguns dos tópicos que necessitam ser clarificados, sendo essenciais para a conclusão do negócio. Uma análise mais aprofundada destas iniciativas pode ser acessada nos relatos das aceleradoras.

Por fim, a diretoria de investimento também seria a responsável pela interação com o fundo de investimento da própria aceleradora, que a depender da estruturação jurídica e organizacional, pode envolver o relacionamento próximo com outros agentes mantenedores

do projeto. A relação com esses parceiros mantenedores também pode ser importante ao longo do programa e pode ficar a cargo deste setor.

## **6.6 Redes de Relacionamento**

O fomento às redes de relacionamento permeiam os demais processos já tratados nesta seção. Seguem algumas sugestões de ações complementares que poderiam ser praticadas pela equipe do programa de aceleração.

### **6.6.1 Relação com Egressos**

Com o passar dos anos, a execução de diversos ciclos de aceleração passa a formar uma grande rede de empreendedores que apresentam um potencial significativo de contribuição e, por vezes, consistem em um dos maiores ativos de uma aceleradora. A descrição da Y Combinator ilustra muito bem esta percepção. Desta forma, sugere-se que desde o início a aceleradora se preocupe em consolidar o vínculo entre a entidade e seus egressos, mantendo-os atuantes e conectados com o andamento dos trabalhos.

Processos neste sentido podem consistir em ações como o compartilhamento de informações acerca das startups do ciclo de aceleração corrente, convites para participação dos Demo Days e de outros eventos ou convites para participação como palestrantes de workshops do ciclo de aceleração.

Outra forma de interação se baseia na utilização de reuniões periódicas via videoconferência para interação entre egressos e startups do ciclo atual com o objetivo de abordar e solucionar desafios do dia a dia. A WOW, por exemplo, realizou a segmentação de seus egressos por estágio no ciclo de vida e os coloca em contato mensalmente, para que troquem experiências e compartilhem desafios.

Conforme a aceleradora gere casos de sucesso é interessante que os empreendedores bem sucedidos sejam convidados a compartilhar suas experiências com os empreendedores iniciantes. Muitas vezes os detalhes que passam despercebidos e as histórias de como ultrapassar as dificuldades iniciais são de grande valia para o sucesso das startups.

### **6.6.2 Relação com Investidores**

Existem dois grupos distintos de investidores dentre os *stakeholders* de uma aceleradora de empresas: os que participam do fundo de investimento da própria aceleradora

(cotistas) e os investidores interessados em adquirir participação nas startups após o ciclo, sejam estes investidores anjo, fundos de capital de risco ou grandes companhias.

O relacionamento com os cotistas está fundamentado em construir um grupo coeso, que compartilhe dos mesmos valores e objetivos. Normalmente este grupo é formado por profissionais bem relacionados no mercado e que tenham interesse no desenvolvimento do ecossistema de inovação local, na interação com outros agentes do mercado de tecnologia e no contato direto com novas soluções inovadoras. O relato da aceleradora WOW na construção dos fundos Investac 1 e 2 é bastante elucidativo neste sentido ao demonstrar que a equipe da aceleradora estabeleceu critérios e pré-requisitos para que um investidor participe do fundo, aceitando somente aqueles com capacidade e interesse de somar ao projeto. Desta forma, sugere-se que a construção do fundo de investimento da aceleradora trilhe o mesmo caminho, empregando esforços para que os investidores do fundo atuem também como mentores, consolidando cada vez mais o relacionamento entre as partes.

Em relação a práticas operacionais é interessante que a diretoria de desinvestimento estabeleça procedimentos para suprir com informações os cotistas do fundo. Além das métricas operacionais já comentadas, é interessante que os cotistas tenham ciência das negociações em andamento, startups que já estejam em processo de desinvestimento e quais as estratégias sendo colocadas em prática. Relatórios periódicos podem ser emitidos e mesmo eventos como o Dia do Ensaio (*Rehearsal Day*), relatado na descrição das atividades da Y Combinator, pode ser realizado com o grupo de cotistas antes do Demo Day.

Já a relação com potenciais compradores das startups é, de certa forma, mais complexa. O mercado de capital de risco brasileiro ainda não se encontra no mesmo patamar do que mercados mais maduros como o norte americano ou europeu, opinião reforçada pelas entrevistas realizadas. Desta forma, há de se dedicar um grande esforço na construção deste relacionamento, seguindo algumas das sugestões recomendadas na seção “Processos de Desinvestimento”.

O que é possível relatar, diante da pesquisa realizada, é que as aceleradoras que vêm obtendo sucesso nos *exits* se colocaram como facilitadoras do processo de investimento dos próprios fundos de capital de risco. Buscam se tornar um diferencial, assumindo para si o processo de monitoramento de mercado, captação de ideias, análise e filtro de empresas nascentes, oferecendo ao fim do processo um cardápio de oportunidades de negócio já com alguma validação de mercado. Quanto mais a aceleradora conseguir se transformar em um

ponto de encontro do ecossistema, atraindo profissionais consolidados, jovens talentos, ideias inovadoras e recursos financeiros, maior será o sucesso da empreitada.

### **6.6.3 Relação com Mentores**

A relação com os mentores será impactada positivamente na medida em que a aceleradora conseguir transformar o vínculo entre mentor e startups no mais pessoal possível. Como observado ao longo da pesquisa, as aceleradoras consolidadas atuam fortemente, ainda que por estratégias diversas, para estabelecer esta conexão. No caso da Fintech Innovation Lab, os mentores são executivos dos bancos e se beneficiam significativamente de novas tecnologias bem sucedidas que aprimorem a execução dos processos que coordenam; nos casos da Y Combinator e WOW os mentores possuem participação no fundo de investimento da aceleradora e, conseqüentemente, nas próprias startups – o que contribui para o alinhamento de interesses em prol do sucesso do negócio. Alternativas não financeiras para aprimorar este vínculo poderiam se traduzir na participação do mentor no processo de seleção – o que criaria uma sensação de responsabilidade por ter defendido que o *case* fosse aceito no processo; o estabelecimento de mentores-padrinhos das startups, principalmente em relação ao conselho gestor; ou iniciativas de reconhecimento que enalteçam o mentor que coordenou um trabalho bem sucedido perante seus pares e sociedade.

Em relação a práticas operacionais que fomentem essa relação, sugere-se o compartilhamento de dados e de relatórios contendo as principais métricas dos avanços das startups como números de aquisição de clientes, faturamento, *valuation*, notícias na mídia, entre outros. A criação de grupos nas mídias sociais também é interessante, pois promove a interação do grupo de mentores entre si, os quais podem se auxiliar mutuamente em seus desafios diários. A consolidação desta rede é importante para o sucesso do projeto e o acesso a ela pode representar uma espécie de prêmio pelo esforço empreendido no auxílio às startups. Outra iniciativa consiste no convite para ministrar as palestras e workshops do ciclo, uma vez que uma boa parte dos profissionais já bem estabelecidos no ecossistema de inovação e tecnologia recebeu algum auxílio no início de sua carreira e aprecia a oportunidade de “devolver” este suporte a empreendedores iniciantes. Por fim, o convite para participação no Demo Day e em outros eventos organizados pela aceleradora e pela instituição de ensino pode fomentar ainda mais esta interação.

#### **6.6.4 Relação com o Apoiadores**

A pesquisa demonstra que iniciativas de interação entre a aceleradora e o ecossistema que a cerca também podem trazer impactos positivos ao ciclo de aceleração. Como pode ser observado no relato da aceleradora NUMA, a organização colhe benefícios de se posicionar dentro do arquétipo ecossistema. A interação constante com a sociedade, empresas, instituições de ensino, instituições de fomento e demais interessados em tecnologia incentiva a troca de conhecimentos, a reunião de talentos e a promoção dos conceitos de negócio acelerados.

Neste norte, recomenda-se que a diretoria executiva crie ações para esta finalidade, algumas sugestões tomariam a forma de: realização de eventos abertos ao público para interação com as startups do ciclo e egressas; interação com especialistas do mercado para ministrar cursos e palestras; abertura de vagas em palestras para interessados da comunidade, promoção de debates e encontros, entre outros.

Estas iniciativas poderiam se tornar uma ferramenta interessante para a prospecção de novos mentores e investidores. São inúmeras as incertezas ao se investir em startups e estas ações podem se transformar em um primeiro passo para que profissionais tomem conhecimento e passem a se aprofundar no tema.

#### **6.7 Sugestões para a implantação do conceito pela UDESC/ESAG**

Tendo estabelecido um modelo geral para que organizações de diferentes setores possam encontrar um norte ao conduzirem a implementação de um programa de aceleração de empresas, passa-se nesta seção a abordar especificamente sugestões para que um projeto desta envergadura seja implementado na UDESC/ESAG.

Tais sugestões foram fundamentadas nas melhores práticas identificadas ao longo da coleta e análise dos dados que comportam este estudo. Também foram levadas em consideração as particularidades relacionadas a uma instituição pública de ensino, seu funcionamento, estrutura e possibilidades. Ademais, os workshops realizados com alunos e professores foram de grande valia ao proporcionar a adaptação dos conceitos levantados no mercado para dentro do ambiente universitário. Os participantes ainda contribuíram com sugestões e críticas que auxiliaram o pesquisador na concepção das sugestões a serem apresentadas na sequência.

Inicialmente, sugere-se que a instituição defina a composição do conselho gestor, sendo escolhidos quais representantes da universidade liderarão o projeto e quais representantes serão convidados a contribuir. Em seguida, é importante interagir com os agentes do ecossistema e verificar a possibilidade de incluir organizações de fomento ou empresas relevantes, no cenário catarinense, ao projeto. Esta etapa é determinante para definir a estrutura de financiamento e criará a base para as demais atividades e ações que compõem o projeto. Sendo a UDESC/ESAG uma fundação pública não há possibilidade de aporte direto nas aceleradas pela universidade, neste norte, a recomendação exposta neste capítulo, a qual sugere a criação de estruturas jurídicas e administrativas em separado, poderia ser utilizadas neste caso – com um fundo de investimento externo aportando recursos nas startups do ciclo.

O segundo passo consiste em realizar as deliberações acerca de como será pautada a atuação da diretoria executiva da aceleradora, bem como a estratégia que será empregada no dia a dia da organização. Estes pontos são detalhados na seção 6.2.1 e envolvem decidir sobre questões como a vinculação dos candidatos ao programa (direcionamento para alunos e/ou pesquisadores da UDESC/ESAG), o setor de atuação (apenas empreendimentos tecnológicos inovadores ou modelos de negócio tradicionais com algum aspecto inovador), o estágio no ciclo de vida organizacional dos empreendimentos candidatos (ideias em validação ou que já apresentam faturamento), o formato (presencial/remoto) e o tamanho do programa de aceleração.

Na sequência, sugere-se deliberar acerca da composição da diretoria executiva. O estudo demonstrou que a estrutura organizacional de uma aceleradora pode ser bastante enxuta e horizontal. Desta forma, para que a UDESC/ESAG inicie com um programa de pequeno porte, sugere-se que realize a contratação de um gestor com dedicação exclusiva ao projeto. Com o apoio de ao menos dois bolsistas, acredita-se que seria possível conduzir um programa com um número reduzido de acelerados (a pesquisa descreve experiências com até cinco empresas).

Na impossibilidade da contratação de um gestor, recomenda-se que se nomeie um servidor da universidade para conduzir o programa (preferencialmente um professor de disciplina relacionada ou diretor com trânsito dentro da instituição). Este teria autonomia para definir os rumos e estratégias da organização, bem como cobrar e acompanhar resultados. No entanto, necessitaria auxílio para conduzir as atividades de nível tático e operacional. A criação de uma nova organização estudantil, nos moldes da empresa júnior da instituição – composta por alunos bolsistas ou voluntários a exemplo do fomento a pesquisa universitária –

consiste em uma alternativa com custo bastante reduzido e que poderia prover o suporte necessário enquanto integra ainda mais o corpo discente ao projeto.

Ao analisar os processos de prospecção de startups sob a ótica do projeto a ser criado pela UDESC/ESAG, entende-se que um processo de recrutamento e seleção em cinco etapas é indicado para aceleradoras já com um volume grande de candidatos. Sugere-se que a depender da quantidade de interessados nos primeiros ciclos o processo ocorra com três passos: análise das fichas cadastrais, entrevistas com mentores/investidores e evento final. Dada a característica de organização pública, a necessidade de se publicar um edital, bem como demais aspectos legais também devem ser observados.

Cabe ressaltar, no entanto, que o levantamento e filtragem das ideias de negócio representa um dos processos mais relevantes para o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas e restringir a seleção de ideias para times de empreendedores com algum vínculo com a instituição de ensino pode impactar esta atividade. Uma sugestão consistiria em realizar um processo de recrutamento amplo e irrestrito, reservando uma quantidade de vagas para ideias vinculadas à universidade. Ao longo do tempo a comparação entre as diferentes equipes pode direcionar a atuação da aceleradora para atender exclusivamente um dos perfis.

O primeiro elemento do pilar “Ciclo de Aceleração” consiste no aporte de capital semente. Além da sugestão de se buscar um parceiro mantenedor de forma a operacionalizar o aporte nas startups selecionadas, sugere-se que se avalie a possibilidade de a universidade obter algum percentual de participação acionária, mesmo que pequeno (1% ou 2%), em troca de todo o suporte ofertado. Os recursos advindos dos *exits* poderiam então ser empregados em financiamento de pesquisa para a instituição, reinvestidos no programa de aceleração ou outras atividades relacionadas.

Passando para o próximo elemento, verifica-se que a instituição possui algumas vantagens em termos de infraestrutura. A ESAG tem a capacidade de oferecer estruturas básicas como espaço físico, acesso a internet, limpeza, conservação, água, luz, telefone e segurança. Além disso, dispõe de cantina, refeitório e pode disponibilizar o uso de salas de aula, laboratórios de informática ou do auditório para eventos. Sugere-se, no entanto, que se destine um espaço específico para o escritório compartilhado onde atuarão os times de empreendedores de forma que os componentes da diretoria executiva, mentores e investidores possuam um espaço adequado para exercer suas atividades e que a interação constante entre os times possa ocorrer.

O elemento programa de desenvolvimento consiste na categoria do constructo em que a Universidade possui maiores possibilidades de sinergia em relação aos outros conceitos abordados. É essencial que os professores envolvidos no projeto consolidem as *expertises* do corpo docente do centro em um programa de treinamento eficiente conforme as indicações realizadas no modelo estrutural apresentado.

A pesquisa indica, no entanto, que se deve evitar que o programa se transforme em curso de aperfeiçoamento com elevada carga horária, sendo que a maior parte do esforço dos times de empreendedores deve ser destinado a ultrapassar os obstáculos específicos de cada startup. Os processos de mentoria devem predominar em relação aos de treinamento e capacitação. Devido ao grande leque de disciplinas ministradas pelo Centro, sugere-se que uma abordagem semelhante às “*office hours*” utilizadas pela Y Combinator seja empregada, com professores disponibilizando horas para consultorias específicas nas disciplinas aderentes ao programa.

Outro fator interessante consiste na possibilidade de relação com os demais Centros da Universidade, os quais poderiam ser contatados de forma a auxiliar na solução de demandas específicas das startups aceleradas. Criação de portais institucionais na internet, desenvolvimento de identidade visual e solução de problemas técnicos relacionados aos códigos e à linguagens de programação são exemplos de obstáculos que podem ser transpostos por meio da interação entre os centros de ensino da instituição. Sugere-se que a diretoria de aceleração se responsabilize pela consolidação destas demandas e interação com os demais centros em busca de uma atuação positiva para a aceleradora e para os demais alunos.

Outra possibilidade advinda do alinhamento entre universidade e aceleração consiste na realização de trabalhos das disciplinas ministradas na graduação ou pós-graduação em casos práticos de empresas que estão sendo aceleradas durante o semestre letivo. Os fundadores podem ser convidados a apresentarem suas demandas em sala de aula e interagir com os alunos na formulação de soluções para problemas específicos. Esta interação beneficiaria significativamente ambas as partes.

Ainda outra oportunidade consiste em unir estudantes de administração em fases finais da graduação ou pós-graduação às equipes de empreendedores. Tendo em vista que uma parte significativa dos times selecionados é composta somente por integrantes técnicos, alunos da

UDESC/ESAG podem se integrar às startups como componentes com conhecimentos em gestão.

A formação da rede de mentores da aceleradora conduzida pela UDESC/ESAG também merece considerações. A universidade se encontra em uma posição privilegiada por ser uma formadora reconhecida de recursos humanos e ter no âmbito de seus ex-alunos executivos, financiadores, investidores que atuam com capital de risco, empreendedores tecnológicos e inovadores. A interação junto aos egressos da própria instituição é um ponto de partida excelente para criar e desenvolver uma rede de contatos sólida e eficiente. Além disso, é reconhecido o vínculo que os egressos possuem com a instituição, muitas vezes manifestando interesse em contribuir com suas iniciativas. O lema “orgulho de ser ESAGuiano” consiste em um ativo de valor inestimável para o centro de ensino e pode contribuir de forma relevante com o sucesso do projeto.

Estas são as considerações específicas advindas do estudo para a criação de um programa de aceleração de empresas na UDESC/ESAG. Os pontos não referenciados nesta seção seguem as sugestões e propostas apresentadas no modelo estrutural. Apesar dos imensos desafios e obstáculos apontados, espera-se que o presente trabalho tenha obtido sucesso em esboçar um mapa dos elementos necessários, traçando um norte que possa contribuir a esta e outras organizações que pretendem desenvolver o ambiente de empreendedorismo em suas áreas de atuação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de conceber um modelo estrutural para a criação de um programa de aceleração de empresas. Para tanto, quatro objetivos específicos foram traçados para dar suporte ao objeto geral: analisar os trabalhos científicos proeminentes acerca do tema aceleradoras de empresas; levantar a estrutura e o funcionamento de aceleradoras de empresas consolidadas no mercado; descrever características dos programas de aceleração; e consolidar os elementos identificados na forma de um modelo de programa de aceleração de empresas. Um quinto objetivo específico visava trazer contribuições adicionais para a instituição de ensino abarcada no estudo: desenvolver sugestões para a implantação do conceito pela UDESC/ESAG.

A importância do tema se ampara no fato de que as aceleradoras de empresas são responsáveis, atualmente, pela inserção de um volume significativo de empresas de tecnologia no mercado, algumas delas se tornando companhias bilionárias com grande potencial de impacto na sociedade. Pode-se afirmar também que, dada a relativa novidade do assunto, entende-se que este trabalho pode contribuir no campo *acadêmico* – ao apresentar e analisar algumas das questões conceituais que envolvem a disciplina; *gerencial* – ao oferecer uma ferramenta que pode contribuir nos projetos de implementação de programas de aceleração; e *social* – ao estimular o desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo que cerca as instituições que optarem por iniciar tais projetos.

O estudo foi desenvolvido a partir dos artigos científicos mais recentes relacionados ao tema. Tendo em vista a relativa escassez de estudos acadêmicos, optou-se por somar ao entendimento dos autores uma parcela bastante relevante de práticas adotadas pelo mercado. Para isto foi realizado um levantamento detalhado dos materiais existentes relacionados às aceleradoras de empresas consolidadas no cenário nacional e internacional. Além destas iniciativas, entrevistas foram realizadas de modo a verificar a opinião de profissionais que atuam na aceleração de empresas, buscando informações e percepções particulares daqueles que convivem com o dia a dia do mercado de inovação e empreendedorismo.

Tais procedimentos ocasionaram no levantamento de um volume bastante vasto de informações. Seis aceleradoras – com estratégias, objetivos e atividades distintas – foram estudadas em profundidade e coube ao pesquisador garimpar e selecionar as informações relevantes que pudessem contribuir para formar um conjunto de propostas eminentemente concreto e prático, passível de ser colocado em curso. Reitera-se com o exposto que, diante de

todo o universo de dados capturados pertinentes ao tema, após eliminadas sobreposições, particularidades não replicáveis e temas de menor impacto, um percentual pequeno do volume de dados abordado foi transposto ao trabalho, objetivando assim que o leitor, em um só documento, possa alcançar uma percepção abrangente e consistente sobre o assunto.

A abordagem, no entanto, apresenta limitações relacionadas com o fato de que a coleta de dados se concentrou em material disponibilizado intencionalmente pelas aceleradoras de empresas. Não foram captadas informações junto a outros *stakeholders* relevantes do contexto como mentores, investidores-anjo e gestores de fundos de capital de risco. Além disso, apenas foram entrevistados representantes de uma das aceleradoras participantes.

Ademais, a pesquisa propôs um modelo estrutural e de gestão, sem abordar aspectos como desempenho, riscos e deficiências inerentes aos projetos de aceleração. A ausência de modelos de documentos, detalhamento de procedimentos táticos ou operacionais, também consiste em uma limitação do presente do estudo.

Os resultados da pesquisa encontraram similaridades entre as atuações das aceleradoras analisadas. Todas dedicavam grandes esforços no processo de filtro e seleção das ideias de negócio e dos times de empreendedores; um programa de aceleração intenso, com duração pré-definida e centrado em mentoria e desenvolvimento do produto é crucial para o sucesso das startups; também o fomento do relacionamento com o mercado, investidores e egressos é de suma importância para o contexto analisado.

Práticas inovadoras também foram levantadas e descritas: modelos de negócio que envolvem o patrocínio de grandes *stakeholders* como manutenção do projeto, a execução de consultorias e workshops como forma de captação de recursos ou a elaboração de ciclos de aceleração semipresenciais são alguns dos elementos interessantes que podem contribuir para projetos nos mais diversos contextos.

Outra contribuição reside na análise das aceleradoras atuantes no mercado nacional. A pesquisa apontou para adaptações necessárias frente aos modelos internacionais, as quais refletem o ecossistema de empreendedorismo menos desenvolvido no Brasil. Tais adaptações se refletem em volumes menores de capital semente, maior empenho da equipe de gestão da aceleradora na busca por rodadas adicionais de aportes de recursos provenientes dos fundos de investimento ou a necessidade de criar iniciativas destinadas à conceitos de negócio ainda em estágio pré-operacional.

Por fim, o modelo proposto busca concentrar todos os elementos captados em um constructo sintético e de fácil entendimento, que possa orientar a criação e implantação de programas de aceleração de empresas. Espera-se que o conjunto de proposições possa de fato ser colocados em prática. Aceleradoras de empresas são ferramentas recentes, porém vêm se mostrando de grande valia no desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo inovador nas regiões que atuam. Organizações de fomento, grandes companhias, órgãos de governo, além de outras entidades podem se beneficiar do modelo proposto e contribuir com benefícios significativos para as comunidades ao seu redor.

Em especial, espera-se que o estudo possa contribuir para a UDESC/ESAG. Tendo a instituição ocupado parcela relevante na vida do pesquisador, tanto no papel de acadêmico como de membro das organizações estudantis, vislumbra-se grande sinergia na aplicação da proposta em tela, com benefícios destacados para os alunos, professores e membros da sociedade que a cerca.

O empreendedorismo e a inovação consistem em um caminho relevante para o surgimento de novos produtos e serviços, trazendo evolução ao nosso dia a dia; possibilitam a criação de novas empresas, gerando empregos com desafios e propósitos; e representam um dos pilares da economia, contribuindo cada vez mais com o desenvolvimento das regiões. Este trabalho tem como objetivo colaborar com mais um passo nos avanços deste campo de estudo.

Diante do exposto, sugere-se que estudos futuros acerca do tema busquem analisar o contexto de aceleração de empresas sob a ótica de outros *stakeholders*, uma análise aprofundada junto a gestores de empresas aceleradas, por exemplo, pode contribuir para identificar e compreender os fatores de sucesso de um programa de aceleração.

Outro elemento importante a ser estudado abrange os processos de venda de participação acionária nas startups aceleradas. Ao analisar as organizações atuantes no mercado brasileiro, verifica-se que o número de *exits* bem sucedidos é pequeno em relação aos mercados mais desenvolvidos. Desta forma, compreender o cenário atual, bem como quais seus componentes e alavancas, pode incrementar o desenvolvimento do ecossistema e contribuir para as atividades do programa.

Ainda neste sentido, uma análise aprofundada dos resultados das aceleradoras de empresas atuantes no Brasil pode contribuir com o entendimento do cenário e traçar iniciativas que visem aproximar o ecossistema brasileiro de seus pares internacionais. Volume

de capital semente investido, aportes adicionais de fundos de investimento, valor de mercado das startups aceleradas, entre outros indicadores podem auxiliar na clarificação deste contexto. Desenvolver estas frentes seria de extrema relevância para todas as aceleradoras brasileiras que passam, ainda hoje, por um processo rigoroso de validação do modelo de negócio.

## REFERÊNCIAS

- AABOEN, Lise. Explaining Incubators Using Firm Analogy. **Technovation**, v. 29, n. 10, p. 657–670, 2009.
- ACATE. Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. **ACATE Tech Report 2015: panorama de inovação e tecnologia de SC**, 2016.
- ACATE. Estudo Inédito Aponta SC Como O Estado Que Mais Cresce Em Número de Colaboradores Na Área de TI. **ACATE**. 13 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/node/92146>>. Acesso em: 19 jun. 2016.
- ACELERA PARTNERS. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://acelerapartners.com/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- AGUILHAR, Ligia. Aceleradoras de Startups Ganham Força No Brasil Mas Precisam Provar Eficiência. **Estadão**, 09 mar. 2014. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/aceleradoras>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- AGUILHAR, Ligia. Natura Quer Ajuda de Startups Para Inovar. **Estadão**. 07 abr. 2015. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/blogs/start/natura-e-anprotec-buscam-ajuda-de-startups-para-inovar/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- ANPROTEC. Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos inovadores. **Estudo, Análise e Proposições Sobre as Incubadoras de Empresas No Brasil**, 2012.
- ANPROTEC. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/>>. Acesso em: 11 jun. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.
- BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte. Incubator Best Practice: a framework. **Technovation**, v. 28, n. 1/2, p. 20–28, 2008.
- BØLLINGTOFT, Anne; ULHØI, John. The Networked Business Incubator: leveraging entrepreneurial agency?. **Journal of Business Venturing**, v. 20 n. 2, p. 265–290, 2005.
- BORNELI, Júnior. Itaú Lança Centro de Empreendedorismo de 5 Mil Metros Quadrados Para 50 Startups. **Infomoney**, 28 mai. 2015. Disponível em: <<http://startse.infomoney.com.br/portal/2015/05/28/12105/itau-lanca-centro-de-empreendedorismo-de-5-mil-metros-quadrados-para-50-startups/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- BRUNEEL, Johan *et al.* The Evolution of Business Incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110–121, 2012.
- CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; HOVE, Jonas Van. **A Look Inside Accelerators: building business**. NESTA, 2015.
- COHEN, Susan. What Do Accelerators Do?: insights from incubators and angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8 n. 3/4, p. 19–25, 2013.

- COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael. Accelerating Startups: the seed accelerator phenomenon. **SSRN Electronic Journal**, 2014. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=2418000>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- CUBO. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://cubo.network/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- DARWIN STARTER. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://darwinstarter.com.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- ESAG. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.esag.udesc.br/>>. Acesso em: 01 ago. 2016
- ESAG Jr. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://esagjr.com.br/>>. Acesso em: 01 ago. 2016
- FEHDER, Daniel; HOCHBERG, Yael. Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment. **SSRN Electronic Journal**, 2014. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=2518668>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução À Pesquisa Qualitativa E Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35 n. 2, p. 57–63, 1995.
- GRIMALDI, Rosa; GRANDI, Alessandro. Business Incubators and New Venture Creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25 n. 2, p. 111–121, 2005.
- HACKETT, Sean; DILTS, David. A Systematic Review of Business Incubation Research. **The Journal of Technology Transfer**, v. 29, p. 55–82, 2004.
- HOCHBERG, Yael . Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: the seed accelerator model. In: LERNER, Josh; STERN, Scott (Ed.). **Innovation Policy and the Economy**. 1ª ed. Chicago: University of Chicago Press, 2015.
- HOFFMAN, David; RADOJEVICH-KELLEY, Nina. Analysis of Accelerator Companies: an exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54–70, 2012.
- ISABELLE, Diane. Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur’s Choice of Incubator or Accelerator. **Technology Innovation Management Review**, p. 16–22, 2013.
- KIM, Jin-Hyuk; WAGMAN, Liad. Portfolio Size and Information Disclosure: an analysis of startup accelerators. **Journal of Corporate Finance**, v. 29, p. 520–534, 2014.
- MALEK, Kouros; MAINE, Elicia; MCCARTHY, Ian. A Typology of Clean Technology Commercialization Accelerators. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 32, p. 26–39, 2014.
- MALHOTRA, Naresk. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2006.
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MCTI. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**: Startup Brasil. Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

MIAN, Sarfraz; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. Technology Business Incubation: an overview of the state of knowledge. **Technovation**, 2016.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories**: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures. NESTA, 2011.

NATURA. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/inovacao/startups>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

NESTA. **Startup Accelerator Programmes**: a practice guide. NESTA, 2014.

PATTON, Dean. Realising Potential: the impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 8, p. 897–917, 2014.

PAUWELS, Charlotte *et al.* Understanding a New Generation Incubation Model: the accelerator. **Technovation**, 2015.

PMF. Prefeitura Municipal de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=4>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. 2ª ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RITA, Cleverton Santa; BAETA, Adelaide Maria. Desenvolvimento Regional e Empreendedorismo Internacional: como atuam as incubadoras no Brasil?. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 1–14, 2005.

SANTOS, Fernanda. Google Lançou Hoje Oficialmente Seu Programa de Aceleração. **Startupi**. 16 dez. 2015. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2015/12/google-lanca-oficialmente-seu-programa-de-aceleracao/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

SARMENTO, Carolaine; CARVALHO, Carlos; DIB, Luis. Effectuation e a Influência Das Redes Sociais Em Internacionalização de Startups Em Aceleradoras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 11, n. 1, p. 63–76, 2016.

SARQUIS, Aléssio *et al.* Empreendedorismo Inovador No Polo Tecnológico de Florianópolis. **Revista Eletrônica de Estratégia E Negócios**, 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1964.

TANJI, Thaigo. Fundo Criado Pela Microsoft Apoiar Startups Brasileiras. **Exame**. 14 mar. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/fundo-criado-pela-microsoft-apoia-startups-brasileiras>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

UDESC. **Plano 20: Planejamento Estratégico 2005-2025**. UDESC, 2005.

UDESC. **Plano 20 : Planejamento Estratégico 2010-2030**. UDESC, 2010.

UDESC. Empresa de Logística Criada Em Mestrado Da Udesc É Vendida Para Gigante Do Comércio Eletrônico. **Portal ESAG**. 14 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.udesc.br/?idNoticia=15486>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

WISE, Sean; VALLIERE, Dave. The Impact of Management Experience on the Performance Of Startups within Accelerators. **The Journal of Private Equity**, p. 9–19, 2014.

## APÊNDICE A – Materiais utilizados na pesquisa documental

O levantamento de dados das aceleradoras participantes do estudo ocorreu por meio de informações disponibilizadas em diversas fontes. Portais institucionais, mídia especializada, documentos de congressos ou encontros, entre outros. Um mapa destes documentos, referenciando as seções dos sites que dão origem à séries de informações e documentos, bem como links para acesso por meio eletrônico são apresentados na tabela abaixo. Cabe ressaltar que a pesquisa foi realizada entre maio e dezembro de 2016, sendo que os endereços eletrônicos permaneceram disponíveis a longo deste período.

Aceleradora	Título do Portal, Reportagem ou Documento	Endereço Eletrônico
Y Combinator	Portal institucional	<a href="http://www.ycombinator.com/">http://www.ycombinator.com/</a>
	Blog oficial	<a href="https://blog.ycombinator.com/">https://blog.ycombinator.com/</a>
	Perguntas frequentes	<a href="http://www.ycombinator.com/faq/">http://www.ycombinator.com/faq/</a>
	Referências mídia especializada	<a href="https://news.ycombinator.com/">https://news.ycombinator.com/</a>
	Cursos ofertados pela aceleradora	<a href="http://www.startupschool.org/">http://www.startupschool.org/</a>
	Documentos elaborados pela aceleradora	<a href="http://www.ycombinator.com/resources/">http://www.ycombinator.com/resources/</a>
	Notícias veiculadas na mídia	<a href="http://www.ycombinator.com/press/">http://www.ycombinator.com/press/</a>
	Portfólio	<a href="http://yclist.com/">http://yclist.com/</a>
	Descrição do ciclo	<a href="http://www.ycombinator.com/atyc/">http://www.ycombinator.com/atyc/</a>
	Documentos elaborados pela aceleradora - Startup Playbook	<a href="http://playbook.samaltman.com/">http://playbook.samaltman.com/</a>
Documentos elaborados pela aceleradora - Fundraising Guide	<a href="http://www.paulgraham.com/fundraising.html">http://www.paulgraham.com/fundraising.html</a>	
Fintech Innovation Lab	Portal institucional	<a href="http://www.fintechinnovationlab.com/">http://www.fintechinnovationlab.com/</a>
	Portal institucional - unidade Nova Iorque	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/</a>
	Portal institucional - unidade Londres	<a href="http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/">http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/</a>
	Portal institucional - unidade Asia	<a href="http://www.fintechinnovationlabapac.com/">http://www.fintechinnovationlabapac.com/</a>
	Descrição do ciclo	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/about.aspx">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/about.aspx</a>
	Notícias veiculadas na mídia	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/news.aspx">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/news.aspx</a>

	Perguntas frequentes	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/about/faqs.aspx">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/about/faqs.aspx</a>
	Rede de apoiadores	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/about/mentor-network.aspx">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/about/mentor-network.aspx</a>
	Rede de apoiadores	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/sponsors.aspx">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/sponsors.aspx</a>
	Portfólio	<a href="http://www.fintechinnovationlabnyc.com/portfolio.aspx">http://www.fintechinnovationlabnyc.com/portfolio.aspx</a>
	Documentos elaborados pela aceleradora	<a href="http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/media/730274/Accenture-The-Future-of-Fintech-and-Banking-digitallydisrupted-or-reima-.pdf">http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/media/730274/Accenture-The-Future-of-Fintech-and-Banking-digitallydisrupted-or-reima-.pdf</a>
	Documentos elaborados pela aceleradora	<a href="http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf">http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf</a>
NUMA	Portal institucional - Paris	<a href="https://paris.numa.co/en/">https://paris.numa.co/en/</a>
	Portal institucional - Bengaluru	<a href="https://bengaluru.numa.co/">https://bengaluru.numa.co/</a>
	Portal institucional - Casablanca	<a href="https://casablanca.numa.co/">https://casablanca.numa.co/</a>
	Portal institucional - Moscou	<a href="https://moscow.numa.co/">https://moscow.numa.co/</a>
	Portal institucional - Barcelona	<a href="https://barcelona.numa.co/">https://barcelona.numa.co/</a>
	Portal institucional - México	<a href="http://mexico.numa.co/">http://mexico.numa.co/</a>
	Blog oficial	<a href="https://paris.numa.co/en/blog-en/">https://paris.numa.co/en/blog-en/</a>
	Comunidades	<a href="https://paris.numa.co/en/communities/">https://paris.numa.co/en/communities/</a>
	NUMA - inovação corporativa	<a href="https://paris.numa.co/en/corporates-en/">https://paris.numa.co/en/corporates-en/</a>
	NUMA - eventos e workhops	<a href="https://paris.numa.co/en/calendar/">https://paris.numa.co/en/calendar/</a>
	Notícias veiculadas na mídia	<a href="https://paris.numa.co/en/press/">https://paris.numa.co/en/press/</a>
	Portfólio	<a href="https://hub.numa.co/public/alumni/2">https://hub.numa.co/public/alumni/2</a>
	Descrição do ciclo	<a href="https://paris.numa.co/en/startups-3/">https://paris.numa.co/en/startups-3/</a>
	Redes de relacionamento	<a href="https://network.numa.co/">https://network.numa.co/</a>
	Histórico e números	<a href="https://paris.numa.co/about">https://paris.numa.co/about</a>
	Intrapreneurship	<a href="http://intrapreneurship.numa.co/english/">http://intrapreneurship.numa.co/english/</a>
Documentos elaborados pela aceleradora - Current trends and strategies	<a href="http://cordis.europa.eu/docs/projects/cnect/8/611878/080/deliverables/001-PR1D62WhitepaperEuropeanAcceleratorsSummit.pdf">http://cordis.europa.eu/docs/projects/cnect/8/611878/080/deliverables/001-PR1D62WhitepaperEuropeanAcceleratorsSummit.pdf</a>	

	Documentos elaborados pela aceleradora - Join NUMA's international network	<a href="https://www.google.com.br/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;ved=0ahUKEwjS1p2UmJfRAhWMkJAKHdzKDRMQFggdM AA&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.kk.dk%2Ffiles%2F5-opl%25C3%25A6g-numapdf%2Fdownload&amp;usg=AFQjCNHfgKXZIOQE6Sq_Lv8W_6icypUKLw&amp;sig2=RyVBWVZVnLOtPFR0uZoWEg&amp;bvm=bv.142059868,d.Y2l&amp;cad=rja">https://www.google.com.br/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;ved=0ahUKEwjS1p2UmJfRAhWMkJAKHdzKDRMQFggdM AA&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.kk.dk%2Ffiles%2F5-opl%25C3%25A6g-numapdf%2Fdownload&amp;usg=AFQjCNHfgKXZIOQE6Sq_Lv8W_6icypUKLw&amp;sig2=RyVBWVZVnLOtPFR0uZoWEg&amp;bvm=bv.142059868,d.Y2l&amp;cad=rja</a>
Skydeck UC Berkeley	Portal institucional	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/">http://skydeck.berkeley.edu/</a>
	Descrição das atividades	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/about/">http://skydeck.berkeley.edu/about/</a>
	Descrição do ciclo	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/skydeck-program/">http://skydeck.berkeley.edu/skydeck-program/</a>
	Mentores	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/advisors/">http://skydeck.berkeley.edu/advisors/</a>
	Apoiadores	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/partners/">http://skydeck.berkeley.edu/partners/</a>
	Notícias veiculadas na mídia	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/news/">http://skydeck.berkeley.edu/news/</a>
	Processo de seleção	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/apply/">http://skydeck.berkeley.edu/apply/</a>
	Portfólio	<a href="http://skydeck.berkeley.edu/portfolio/">http://skydeck.berkeley.edu/portfolio/</a>
	Documentos elaborados pela aceleradora - The BAM method	<a href="http://www.tromba.si/wp-content/uploads/2014/02/Skydeck-Global-Venture-Program.pdf">http://www.tromba.si/wp-content/uploads/2014/02/Skydeck-Global-Venture-Program.pdf</a>
ACE	Portal institucional	<a href="http://goace.vc/">http://goace.vc/</a>
	Portal institucional - ACE Start	<a href="http://goace.vc/start/">http://goace.vc/start/</a>
	Portal institucional - ACE Growth	<a href="http://goace.vc/growth/">http://goace.vc/growth/</a>
	Portal institucional - ACE Corp	<a href="http://goace.vc/corp/">http://goace.vc/corp/</a>
	Portal institucional - ACE University	<a href="http://goace.vc/university/">http://goace.vc/university/</a>
	Portal institucional - ACE Angels	<a href="http://goace.vc/angels/">http://goace.vc/angels/</a>
	Portfólio	<a href="http://goace.vc/startups/portfolio/">http://goace.vc/startups/portfolio/</a>
	Perguntas frequentes	<a href="http://goace.vc/startups/faq/">http://goace.vc/startups/faq/</a>
	Blog oficial	<a href="http://goace.vc/blog/">http://goace.vc/blog/</a>
	Material em vídeo produzido pela aceleradora	<a href="http://goace.vc/live/">http://goace.vc/live/</a>
WOW Aceleradora	Portal institucional	<a href="http://www.wow.ac/site/">http://www.wow.ac/site/</a>
	Informações sobre a gestão	<a href="http://www.wow.ac/site/sobre-a-wow/">http://www.wow.ac/site/sobre-a-wow/</a>
	Descrição do ciclo	<a href="http://www.wow.ac/site/equipe-mentores-para-acelerar-startups/">http://www.wow.ac/site/equipe-mentores-para-acelerar-startups/</a>

	Portfólio	<a href="http://www.wow.ac/site/empresas-aceleradas-wow-aceleradora/">http://www.wow.ac/site/empresas-aceleradas-wow-aceleradora/</a>
	Perguntas frequentes	<a href="http://www.wow.ac/site/faq/">http://www.wow.ac/site/faq/</a>
	Parceiros	<a href="http://www.wow.ac/site/parceiros/">http://www.wow.ac/site/parceiros/</a>
	Blog oficial	<a href="http://www.wow.ac/site/blog/">http://www.wow.ac/site/blog/</a>
	Informações sobre seleção	<a href="http://www.wow.ac/site/increva-se-wow-startup-programa/">http://www.wow.ac/site/increva-se-wow-startup-programa/</a>
Outros	Banco de dados sobre aceleradoras	<a href="http://startupaccelerator.vc/accelerator-corporate-innovation-sig/">http://startupaccelerator.vc/accelerator-corporate-innovation-sig/</a>
	Banco de dados sobre aceleradoras	<a href="http://seed-db.com/accelerators">http://seed-db.com/accelerators</a>
	Banco de dados sobre aceleradoras	<a href="https://www.crunchbase.com">https://www.crunchbase.com</a>
	Mídia especializada	<a href="https://techcrunch.com">https://techcrunch.com</a>
	Mídia especializada	<a href="https://www.entrepreneur.com">https://www.entrepreneur.com</a>