

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS (ESAG)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO DE ALMEIDA LIMA CUNHA SILVA

PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS CRIADAS POR ESTUDANTES
EM AMBIENTES UNIVERSITÁRIOS:
UMA PROPOSTA PARA A UDESC/ESAG

FLORIANÓPOLIS

2020

BRUNO DE ALMEIDA LIMA CUNHA SILVA

**PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS CRIADAS POR ESTUDANTES
EM AMBIENTES UNIVERSITÁRIOS:
UMA PROPOSTA PARA A UDESC/ESAG**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

FLORIANÓPOLIS

2020

BRUNO DE ALMEIDA LIMA CUNHA SILVA

**PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS CRIADAS POR ESTUDANTES
EM AMBIENTES UNIVERSITÁRIOS:**

UMA PROPOSTA PARA A UDESC/ESAG

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Alexandre Moraes Ramos
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de dezembro de 2020

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo elaborar a proposta para a criação de um programa de aceleração em ambientes universitários, com foco na elaboração de uma proposta para a Udesc/Esag. Por meio da pesquisa bibliográfica nas bases de dados disponíveis, buscou-se identificar o estado da arte nos temas de startups e modalidades de incentivo a startups, com foco nas aceleradoras e destaque para as aceleradoras universitárias. A partir do estado da arte sobre o tema de aceleradoras, foram definidas as categorias de análise para trabalhar o programa de aceleração. Para isso, as categorias foram “Processo seletivo”, “Capacitação”, “Mentorias”, “Demo day” e “Follow-up”. Para o desenvolvimento da proposta, foi realizado um estudo de campo qualitativo, utilizando a técnica de entrevista semiestruturada, em 3 (três) aceleradoras de startups reconhecidas no mercado: Darwin Startups, ACE Startups e GVentures, sendo a última uma aceleradora universitária. Para cada uma das aceleradoras, foram entrevistados os agentes responsáveis direta ou indiretamente pelos seus respectivos programas de aceleração. Na análise dos programas de aceleração, podem ser percebidas semelhanças e diferenças nas etapas, variando de acordo com o modelo de negócios e objetivo de cada aceleradora. Ao final da dissertação, é proposto um programa de aceleração para ser aplicado na Udesc/Esag, considerando as categorias de análise citadas anteriormente. Esta dissertação tem como principal proposta de entrega a criação de um programa de aceleração considerando as características e particularidades da Udesc/Esag, com foco no fomento ao empreendedorismo de seus alunos. No desenvolvimento da proposta já estão previstas todas as etapas, subetapas, ações e formulários necessários para implementação e início da operação do programa de aceleração universitário na Udesc/Esag.

Palavras-chave: Startups. Modalidades de Incentivo a Startups. Aceleradoras de Startups. Aceleradoras Universitárias. Programas de Aceleração.

ABSTRACT

The present dissertation had as objective to elaborate the proposal for the creation of an acceleration program in university environments, with focus on the elaboration of a proposal for Udesc/Esag. Through bibliographic research in the available databases, was sought to identify the state of the art in the themes of startups and incentives to startups, with a focus on accelerators and emphasis on university accelerators. From the state of the art on the subject of accelerators, the categories of analysis were defined to work the acceleration program. For this, the categories were "Selection process", "Training", "Mentoring", "Demo day" and "Follow-up". For the development of the proposal, a qualitative field study was made, using the semi-structured interview technique, in 3 (three) accelerators of startups recognized in the market: Darwin Startups, ACE Startups and GVentures, the last being a university accelerator. For each of the accelerators, agents responsible directly or indirectly for their respective acceleration programs were interviewed. In the analysis of the acceleration programs, similarities and differences in the stages can be noticed, varying according to the business model and objective of each accelerator. At the end of the dissertation, an acceleration program is proposed to be applied at Udesc/Esag, considering the categories of analysis mentioned above. The main purpose of this dissertation is the creation of an acceleration program considering the characteristics and particularities of Udesc/Esag, with a focus on fostering entrepreneurship among its students. In the development of the proposal, all stages, substeps, actions and forms necessary for the implementation and start of the operation of the university acceleration program at Udesc/Esag are already foreseen.

Keywords: Starups. Incentive to Startups. Startups Accelerators. University Startups Accelerators. Acceleration Programs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tempo médio de sobrevivência de startups no Brasil	12
Figura 2 - Modelo de Churchill e Lewis (1983).....	25
Figura 3 - Projetos de ensino interdisciplinares ao longo do curso.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de startups.....	21
Quadro 2 - Ciclo de vida das startups.....	24
Quadro 3 - Conceitos de incubadoras.....	29
Quadro 4 - Etapas do processo de incubação	31
Quadro 5 - Resumo das diferenças entre aceleradoras e incubadoras.....	33
Quadro 6 - Diferenças entre aceleradoras e incubadoras sob a ótica de adequação ao empreendedor	34
Quadro 7 - Conceitos de aceleradoras	37
Quadro 8 - Categorias de aceleradoras	41
Quadro 9 - Categorias de aceleradoras por tipos de patrocinadores.....	43
Quadro 10 - Aceleradoras universitárias	44
Quadro 11 - Etapas de um programa de aceleração	49
Quadro 12 – Dimensão e categorias de análise	55
Quadro 13 - Roteiro de entrevista proposto.....	56
Quadro 14 - Benefícios oferecidos pelo programa de aceleração do Darwin Startups	60
Quadro 15 - Benefícios oferecidos pelo programa de aceleração da ACE Startups	61
Quadro 16 - Benefícios oferecidos pelo programa de aceleração da GVentures	63
Quadro 17 - Critérios utilizados pela Darwin Startups para avaliação das startups nas etapas de entrevista.....	64
Quadro 18 - Etapas do processo seletivo da Darwin Startups.....	66
Quadro 19 - Etapas do processo seletivo da ACE Startups.....	69
Quadro 20 - Critérios utilizados para avaliação das startups na etapa de inscrições da ACE..	70
Quadro 21 - Critérios utilizados para avaliação das startups no processo seletivo da GVentures	72
Quadro 22 - Etapas do processo seletivo da GVentures.....	73
Quadro 23 - Etapas e subetapas do programa de aceleração.....	104
Quadro 24 - Subetapas do processo seletivo	106
Quadro 25 - Perguntas para o formulário de inscrição	106
Quadro 26 - Critérios utilizados para avaliação das startups nas etapas de entrevista.....	108
Quadro 27 - Proposta de formulário de acompanhamento semestral	114

LISTA DE ABREVIATURAS

ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
Esag	Escola Superior de Administração e Gerência
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MVP	Minimum Viable Product
TICs	Tecnologias da Informação e das Comunicações
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos.....	17
1.3. CONTRIBUIÇÕES	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. STARTUPS	20
2.2. MODALIDADES DE INCENTIVO E APOIO A STARTUPS: INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO.....	27
2.3. ACELERADORAS	35
2.3.1. Histórico e conceitos de aceleradoras	35
2.3.2. Categorias de aceleradoras	41
2.3.3. Processo seletivo das aceleradoras	46
2.3.4. Programas de formação e capacitação de startups	47
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2. SUJEITOS DE PESQUISA	52
3.3. COLETA DE DADOS.....	53
3.4. ANÁLISE DE DADOS	57
3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA..	59
4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS ACELERADORAS	59
4.2. ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO	64
4.2.1. Processo seletivo	64
4.2.2. Programa de capacitação	77
4.2.3. Mentorias.....	82
4.2.4. Demo day	90
4.2.5. Follow-up	95
5. PROPOSTA DE PROGRAMA DE ACELERAÇÃO UNIVERSITÁRIO.....	100
5.1. PROCESSO SELETIVO	105
5.2. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO – EDUCACIONAL	108

5.3. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO – MENTORIAS.....	110
5.4. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO – ACOMPANHAMENTO	111
5.5. GRADUAÇÃO	112
5.6. ACOMPANHAMENTO DE GRADUADOS	114
6. CONCLUSÕES	116
7. REFERÊNCIAS	119

1. INTRODUÇÃO

O capítulo 1 faz a introdução de todo o trabalho que será desenvolvido durante a presente dissertação. Primeiramente o capítulo inicia fazendo uma contextualização sobre as startups, considerando o crescimento ao redor do mundo e os desafios enfrentados por esta modalidade de empresas. Além disso, o capítulo faz uma abordagem inicial sobre o assunto das aceleradoras, que será explorado com maior profundidade nos capítulos seguintes.

Na sequência, o capítulo traz a descrição da situação-problema que será trabalhada por esta dissertação. Por fim, o capítulo define os objetivos geral e específicos e as contribuições que a dissertação pretende entregar ao final do trabalho.

Com o aumento exponencial da globalização e conseqüente crescimento do foco em soluções tecnológicas para os mais variados tipos de situações, Gitahy (2018) e Roncaratti (2016) defendem que o mercado se volta para as empresas de criação de novas tecnologias.

Blank (2013) e Ries (2012) se complementam ao definir startups como organizações focadas em inovação e criadas para desenvolver um novo produto ou serviço, vivendo em condições de extrema incerteza e buscando um modelo de negócios escalável e que possa ser repetido.

No Brasil, o crescimento da quantidade de startups ocorre de forma exponencial a cada ano que passa. De acordo com dados da StartupBase, plataforma mantida pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups), a quantidade de startups cadastradas dobrou entre 2012 e 2017, passando de 2519 para 5147. Em julho de 2019, chegou ao total de 12867 startups.

Contudo, Blank (2013) defende que as startups, por sua natureza e conceito, possuem muitos riscos desde o momento de sua criação. Seguindo a mesma linha, Nogueira e Oliveira (2015) dizem que, mesmo com estágios pré-definidos a serem alcançados e metodologias de gestão cada vez mais desenvolvidas, um dos principais desafios de uma startup é a alta taxa de mortalidade em seus primeiros anos. No Brasil, 25% das startups morrem em menos de 1 ano de existência; 50% morre com menos de 4 anos e 75% morre com menos de 13 anos no mercado.

Figura 1 - Tempo médio de sobrevivência de startups no Brasil



Fonte: NOGUEIRA, OLIVEIRA, 2015.

Ainda para Nogueira e Oliveira (2015), como possuem alta capacidade de inovação e crescimento no curto prazo, as startups são capazes de mudar a curva de toda a economia de uma região. Contudo, o grande desafio é o de permanecerem vivas e atuantes no mercado. Com todas particularidades de seu modelo de negócios, as startups possuem desafios pontuais e característicos do setor.

Como as startups possuem alta capacidade de geração de inovações, foram criadas algumas modalidades de apoio e incentivos a startups. Uma das que mais cresceu nas últimas 2 (duas) décadas, e objeto central de estudo desta dissertação, é a das aceleradoras. Para Cohen (2013), as aceleradoras auxiliam as startups em estágios iniciais a definirem e construírem seus produtos iniciais, além de ajudar a definir segmentos de negócios, de clientes e levantarem recursos, como capital financeiro e funcionários.

Nas universidades, também é possível observar um crescimento de atividades ligadas ao empreendedorismo, inclusive com o surgimento de aceleradoras de startups. De acordo com Fonseca (2017), algumas universidades de todo o Brasil têm como objetivo mudar o desconhecimento sobre o empreendedorismo como opção de carreira para seus alunos. Para ela, a cada ano letivo que passa, é possível verificar mais alunos podendo elaborar planos de negócios, capacitar-se de feiras de negócios e workshops, participar de empresas juniores, incubadoras e, inclusive, aceleradoras. O objetivo é justamente o estímulo ao empreendedorismo e lançamento de novos negócios por parte dos alunos ainda durante a graduação.

Dentro desta realidade, universidades em todo o mundo, inclusive no Brasil, estão em um movimento de estímulo ao empreendedorismo, até mesmo com a criação de aceleradoras universitárias. Ughetto e Miryuldoshev (2019) trazem exemplos de aceleradoras vinculadas a

universidades em todo o mundo, como: StartX, vinculada à Universidade de Stanford (EUA), LaunchYU, da Universidade de York (Canadá), MAP (Melbourn Accelerator Program) da Universidade de Melbourne (Austrália)

Já no Brasil, Sarfati (2016) diz que a GVentures, vinculada à Fundação Getúlio Vargas (FGV) é uma referência no país. Fundada em 2015, é primeira aceleradora universitária brasileira *non equity e non fee*, ou seja, não exige participação acionária e também não cobra taxas de participação em seu programa. Em todas as situações, as aceleradoras universitárias são voltadas a desenvolverem negócios de seus alunos e/ou ex-alunos.

1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O mercado de tecnologia ganha cada vez mais importância no Brasil e, segundo dados do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), cresce acima do PIB do país. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Ministério em 2019, entre os anos de 2007 e 2016, a receita operacional líquida do setor evoluiu em cerca de 70% em termos reais, inclusive em 2009, 2012 e 2014, anos de queda do PIB.

No estado de Santa Catarina, o mercado de tecnologia ganha ainda mais relevância. De acordo com dados da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2019), no relatório técnico do Observatório ACATE de 2019, o setor de tecnologia é formado por 11,2 mil empresas e gerou um faturamento estimado de R\$ 15,8 bilhões em 2018. A participação do setor de tecnologia no PIB estadual é superior à média brasileira. Além disso, é responsável pela geração de 51,8 mil empregos diretos em todo o estado, sendo o 4º maior polo no setor de tecnologia do Brasil, atrás apenas dos três estados mais populosos do País (SP, MG e RJ).

Apesar de seu papel fundamental para a economia nacional e estadual, as empresas de tecnologia, em especial as startups, possuem grandes dificuldades de conseguirem se manter ativas no mercado. Segundo Roncaratti (2016), na última década, com o objetivo de diminuir a mortalidade, programas públicos foram lançados por diversos níveis de governo no Brasil para incentivos a startups. Estados como São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Maranhão e Distrito Federal, além de ministérios do governo federal e bancos públicos, lançaram programas de incentivo a startups.

Como forma de oferecer suporte para a sobrevivência e aceleração de crescimento a startups nascentes, Pauwels et al. (2016) e Cohen (2013) convergem ao dizer que existem algumas modalidades de investimento e desenvolvimento, sendo elas: incubadoras, investidores anjo, parques tecnológicos e aceleradoras.

Wise e Valliere (2014) defendem que, para tentar amenizar o alto índice de falha precoce de startups que estão surgindo no mercado, foram criadas formas de suporte a este tipo de empresas, como parques tecnológicos e científicos, incubadoras, aceleradoras e pequenos centros empresariais.

Para Nogueira e Oliveira (2015), o fato de uma startup estar instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque tecnológico, aumenta a chance de sucesso do negócio e se torna um fator de proteção à empresa, uma vez que a possibilidade de ela deixar de existir é 3,45 vezes menor do que uma empresa instalada em um ambiente próprio que não possua este apoio.

Para Pauwels et al. (2016), o fenômeno da aceleração de empresas é algo bastante recente, com a pioneira tendo surgido apenas em 2005, o que traz incertezas sobre o futuro sucesso dos programas de aceleração. Contudo, a lógica econômica é convincente.

Sobre a origem das aceleradoras, Hochberg (2016) e Cohen (2013) concordam ao dizer que a primeira aceleradora, Y Combinator, foi fundada em 2005 e se estabeleceu no Vale do Silício, Califórnia, EUA. Na sequência, em 2007, foi fundada a Techstar, em Boulder, Colorado, também nos EUA. Atualmente, estima-se que existam entre 300 e 3000 aceleradoras em todo o mundo, e continuam crescendo rapidamente.

O que diferencia a aceleração dos demais programas de investimentos, como incubação de startups e parques tecnológicos, segundo Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014) e Cohen (2013), é o tempo de duração, a proposta de valor e o modelo de negócios. O tempo de duração de um programa de aceleração varia entre três e seis meses, enquanto os demais programas são mais longos. O modelo de negócios costuma exigir participação acionária da empresa para a aceleradora, além de determinar as etapas previamente definidas pelas quais a startup irá passar durante o programa. Outro ponto que caracteriza o modelo de negócios é o foco em tecnologia específica para cada aceleradora.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) dizem que, como o mercado em que estão inseridas é extremamente instável e incerto, a expectativa é de que 20% das startups que compõem o portfólio das aceleradoras não alcance sucesso. Além disso, cerca de metade das empresas que completaram o ciclo de aceleração, se tornarão autossustentáveis em um período de cinco anos.

Como grande desafio para as aceleradoras, Clarysse, Whrite e Van Hove (2015) Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) dizem que o principal é encontrar boas companhias com ideias promissoras para serem trabalhadas e o segundo maior desafio é que as empresas

aceleradas alcancem a segunda rodada de investimentos. Existe também a necessidade de o empreendedor escolher o programa correto para a sua empresa, uma vez que não existe um modelo adequado a todos os tipos de negócios.

Para Cohen e Hochberg (2014), inicialmente, muitos programas de aceleração eram generalistas, aceitando startups de todos os segmentos. Atualmente, já existem aceleradoras com programas de capacitação específicos por segmentos de mercado e por outras divisões, como startups fundadas por mulheres ou com relação universitária. Mesmo com o crescimento e especialização constantes destes tipos de aceleradoras, sua eficiência ainda não é clara. Poucas pesquisas exploraram a efetividade destes tipos de programas e quais seus resultados.

Uma das modalidades que está crescendo nos últimos anos, segundo Hochberg (2016) e Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014) é a das aceleradoras universitárias. Estes programas determinam que haja vinculação dos empreendedores com a instituição de ensino e, geralmente, têm foco maior nas oportunidades educacionais do que na rentabilidade das empresas admitidas. De qualquer forma, costumam oferecer as mesmas etapas dos programas de aceleradoras de mercado, mas não exigem participação acionária nas empresas aceleradas. Alguns exemplos importantes são StartX (Stanford), Global Founders Skills Accelerator (MIT) e SkyDeck (University of California, Berkeley), dentre outros em importantes universidades pelo mundo.

Seguindo a mesma linha, no Brasil também começam a surgir aceleradoras vinculadas a universidades. A pioneira e principal referência é a GVentures, vinculada à FGV, estimulando outras universidades a seguirem o mesmo caminho. Sendo assim, a Udesc/Esag entende que a criação de uma aceleradora é uma forma que pode ser eficiente para fomentar o empreendedorismo de seus alunos de graduação.

O fato de a Udesc/Esag estar localizada em Florianópolis, cidade reconhecida nacionalmente como polo das áreas de inovação e tecnologia, faz com que a escola atraia estudantes que possuem interesse em empreender e outros que desenvolvem este interesse durante o período de suas graduações. Além disso, a própria escola possui, em seu histórico, uma vertente muito forte do ensino e estímulo ao empreendedorismo.

Com o objetivo estimular ainda mais o ensino e a prática empreendedoras, os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Administração Empresarial e Administração Pública, passaram por reformas no ano de 2019 e, desde então, possuem disciplinas voltadas a trabalhar diretamente o tema de forma intensiva com os alunos.

No que diz respeito ao curso de Administração Empresarial, o Projeto Pedagógico (2019) foi redesenhado com o objetivo de definir e implementar um currículo com foco na valorização e articulação dos eixos orientadores denominados de Empreendedorismo, Sustentabilidade e Tecnologia da Informação e das Comunicações (TICs).

Desta forma, o profissional formado pelo curso de Administração Empresarial deverá ter a capacidade de transformar e inovar o ambiente profissional que está inserido, sendo capaz de iniciar seu próprio empreendimento, suceder uma empresa familiar ou seguir uma carreira executiva em uma organização já consolidada.

E, para isso, o novo Projeto Pedagógico do curso prevê novas disciplinas voltadas ao ensino do empreendedorismo, com disciplinas como: geração de ideias e modelagem de negócios; validação do modelo de negócios; prototipação de negócios; e captação de recursos. Além disso, o Projeto Pedagógico do curso também prevê a criação dos Projetos de Ensino Interdisciplinares, responsáveis pela articulação dos conteúdos que são ministrados em cada semestre.

Já no curso de Administração Pública, o Projeto Pedagógico passou por uma reformulação e, entre outros pontos, também reforçou o papel da Tecnologia da Informação e das Comunicações (TICs). Dentro do Projeto Pedagógico, um dos objetivos passa a ser formar profissionais que atuem na gestão pública de forma inovadora e colaborativa, sendo capazes de lidar com as tecnologias digitais e atuar como protagonistas no movimento de transformação digital nas organizações, promovendo a disrupção e buscando propor novas soluções para os problemas públicos.

Com as mudanças realizadas nos Projetos Pedagógicos de 2 (dois) de seus cursos de graduação, a Udesc/Esag reforça o ensino acadêmico e incentivo ao empreendedorismo e tecnologia em para seus alunos e a importância que estes temas têm dentro das estratégias adotadas pela escola. Como forma de ampliar ainda mais o incentivo às 2 (duas) frentes, a Udesc/Esag continua buscando alternativas de incentivo para oferecer a seus alunos. Uma possibilidade, que será desenvolvida nesta dissertação, é a criação de uma aceleradora de startups.

Considerando a importância do setor de tecnologia nos contextos nacional, estadual e municipal; a importância dos programas de aceleração para a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento das startups; e os desafios enfrentados pela Udesc/Esag para encontrar maneiras de estimular e fomentar o empreendedorismo entre seus alunos, o presente estudo tem

como objetivo: desenvolver uma proposta de programa de aceleração de startups na Udesc/Esag.

1.2. OBJETIVOS

A presente pesquisa tem como base o alcance de 1 (um) objetivo geral e 3 (três) objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de programa de aceleração de startups na Udesc/Esag.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar as ações dos programas de aceleração de aceleradoras e aceleradoras universitárias;
- Descrever as ações dos programas de aceleração;
- Analisar ações para um programa para aceleração de startups universitárias para a Udesc/Esag.

1.3. CONTRIBUIÇÕES

Uma aceleradora de startups na Udesc/Esag poderá se tornar um importante complemento para os novos Programas Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração Empresarial e Administração Pública. A alteração nas matrizes curriculares, com foco no ensino de temas como empreendedorismo e TICs, poderá se tornar ainda mais eficiente, uma vez que uma aceleradora de startups voltada a desenvolver ideias de alunos do centro, seria uma excelente forma de colocar em prática o agora é aprendido em sala de aula pelos alunos da graduação.

Outra contribuição que esta dissertação pretende entregar para a Udesc/Esag, diz respeito à estruturação de um programa de aceleração para a criação de uma aceleradora dentro da escola. A proposta prevê o desenho de todas as etapas referentes a um programa de aceleração completo, sendo elas: processo seletivo, capacitação, mentorias, graduação e follow-up/acompanhamento. Além da descrição das etapas, a dissertação também pretende entregar as

propostas dos formulários e roteiros de operação que são necessários para a execução de cada uma das etapas elencadas para o programa.

Além disso, já existe um projeto para criação de uma aceleradora universitária na Udesc/Esag e, inclusive, já houve estudo prévio para concepção estrutural na dissertação de mestrado intitulada “Aceleradoras de Empresas: Um modelo estrutural para a criação de programas de aceleração de startups”, elaborado por Appel (2017).

Os alunos da Udesc/Esag possuem, historicamente, perfil empreendedor. Kojikovski (2018) traz que várias empresas de sucesso, incluindo startups, foram criadas ou são geridas por egressos de centro. O caso mais recente de sucesso foi a Decora, fundada por 2 (dois) estudantes durante a graduação em Administração Empresarial, em 2012, e vendida em 2018 por US\$ 100 milhões para uma empresa americana.

Desta forma, o presente estudo poderá contribuir para a implantação de uma aceleradora universitária de startups na Udesc/Esag, entregando valor para a comunidade estudantil e para o ecossistema de tecnologia de Florianópolis.

Para o meio acadêmico, esta pesquisa pretende entregar um estudo que se soma a poucos no Brasil sobre o assunto “aceleradoras de startups”. A visão que soma o estado da arte sobre aceleradoras e startups, além da pesquisa e visão de aceleradoras e acelerados, traz uma contribuição rica para o meio. Pauwels et al. (2016) diz que, por se tratar de um fenômeno relativamente recente, o estudo de aceleradoras de startups necessita de novas análises focadas nos programas e seus impactos.

Complementando, Cohen e Bingham (2013) defendem que, em virtude de o fenômeno das aceleradoras de startups ser novidade no mercado, ainda existem poucas pesquisas que foram publicadas utilizando dados e informações científicas sobre o assunto. Corroborando com os demais autores, Wise e Valliere (2014) entendem que, com o crescimento exponencial da quantidade de aceleradoras pelo mundo e com todo o suporte que fornecem para startups nascentes, pode-se considerar que existem poucas pesquisas sobre a real performance deste modelo de negócios e dos seus principais indicadores de performance.

Sendo assim, a presente dissertação também pretende entregar uma importante contribuição para a academia ao realizar o estudo e compreender mais a fundo a realidade dos programas de aceleração de 3 (três) aceleradoras que são referência no mercado nacional, sendo que uma delas é uma aceleradora universitária.

Por fim, a criação de uma aceleradora na Udesc/Esag e, conseqüentemente, a presente dissertação, podem auxiliar para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor local de

Florianópolis. Por este motivo, pretende-se entregar também uma contribuição para a sociedade, uma vez que o setor de tecnologia possui parte considerável do PIB e geração de empregos tanto em Florianópolis, quanto em Santa Catarina. Com a elaboração de um modelo de programa de aceleração aplicável para a Udesc/Esag, a tendência é para o surgimento de aceleradoras mais eficientes e com maior entrega de valor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo 2 faz a fundamentação teórica do trabalho, abordando os conceitos, definições e estudos de diversos autores relevantes sobre os temas propostos na dissertação. Primeiramente, o capítulo inicia com o tema startups, no qual faz a contextualização, traz e discute conceitos e aspectos sobre o ciclo de vida deste tipo de empresa.

Na sequência, o capítulo trabalha as modalidades de incentivo e apoio a startups, dando foco aos modelos de incubação e aceleração de empresas. Inicia com uma contextualização histórica sobre ambos, depois trabalhando os conceitos de incubadora, processo de incubação e incubadoras universitárias. O capítulo finaliza trazendo o surgimento das aceleradoras, análise comparativa entre incubadoras e aceleradoras, com os pontos convergentes e divergentes entre ambas, e encerra abrindo o tema de aceleradoras de startups.

Por fim, o capítulo trabalha com um subitem específico para as aceleradoras de startups, tema central da dissertação. Inicia aprofundando os aspectos necessários para compreensão desta modalidade de incentivo a startups, abordando o histórico de surgimento, conceitos e definições e finalizando com as categorias de aceleradoras, com ênfase para as aceleradoras universitárias.

2.1. STARTUPS

O capítulo 2.1 traz a contextualização do que será utilizado como base na fundamentação teórica da dissertação. O capítulo inicia com o tema startups, abordando inicialmente alguns conceitos recentes utilizados na literatura brasileira e mundial. Na sequência, o capítulo é finalizado com uma abordagem sobre o ciclo de vida das startups, assunto com forte impacto em toda a dissertação.

No atual cenário de revolução tecnológica, Roncaratti (2017) e Kon et al. (2014) concordam ao dizer que as startups se tornam atores relevantes e assumem um papel muito importante na geração de inovações. Até o século XX, grande parte das inovações foi gerada por médias e grandes empresas, contudo o grande avanço da internet e tecnologias móveis acelerou o processo de geração de novas tecnologias.

Quadro 1 - Conceitos de startups

Conceito	Autor
“Regardless of the results of a detailed analysis, the concept of a startup is undoubtedly associated with running a business in its initial phases and with implementing innovations”	SKALA, 2018
“A temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model”	BLANK, 2013
“Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”	RIES, 2012
“Startups are high growth potential firms that are scalable because of a foundation of (disruptive) innovation”	BLIEMEL et al., 2016
“Uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”	GITAHY, 2018
“Startups são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento”	ABSTARTUPS, 2017

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Para Skala (2018), o conceito original de startups se referia a todas as novas entidades econômicas que entravam no mercado, mas logo passou a ser fortemente relacionado com uma categoria específica de empreendimentos ligados à velocidade de mudanças e informações, as empresas de tecnologia da informação e comunicação. Como complemento, a autora defende que o conceito atual de startups está completamente ligado a empresas que estão em estágio inicial e implementando inovações.

O conceito de startups trazido por Blank (2013) aborda o fato de este tipo de empresa ser uma condição temporária, ou seja, que está em busca de algum objetivo. No caso das startups, o objetivo é encontrar um modelo de negócios que seja escalável e possa ser repetido, gerando, assim, crescimento sustentável.

Seguindo a mesma linha, Ries (2012) define a startup como uma instituição humana, ou seja, composta por pessoas e que possui alta capacidade de geração de inovações de produtos e

serviços. Contudo, há a forte característica de a startup viver em um cenário de extrema incerteza sobre seu próprio negócio.

Ainda na mesma linha, Bliemel et al. (2016) defendem que as startups são modelos escaláveis, mas a justificativa que eles apresentam é a de que a escalabilidade surge em função da criação de uma inovação disruptiva. Mesmo assim, dentro deste conceito, qualquer empresa nova pode se tornar uma startup, dificultando uma definição clara.

Desta forma, os conceitos convergem e, de certa forma, se complementam entre si. O ponto de entendimento de conceitos de startups é a presença marcante da característica de que este tipo de empresa ainda está em seus estágios iniciais e em busca de um modelo escalável e que possa ser repetido.

Buscando outras formas de entender os conceitos, Cockayne (2019) defende que se podem considerar diferentes definições de startups. Estas definições podem considerar tamanho da empresa, duração da operação, falta de um produto definido e acabado, crescimento e métodos de financiamentos. Além disso, estas definições existem em combinação entre si.

No que diz respeito ao tamanho, Meyer (2012) diz que startups normalmente começam pequenas, mas que possuem uma visão de futuro e crescimento. Contudo, em razão de seu grande potencial inovador, este tipo de empresa apresenta grande probabilidade de crescimento exponencial no curto prazo.

Robehmen (2013) defende que normalmente após três anos como startups, a maioria das empresas deixa de possuir esta condição. A mudança costuma ocorrer por algum fator relevante, que encerre a condição, como a aquisição por uma empresa de maior porte, a ampliação da startup para mais de uma sede, aumento considerável na quantidade de colaboradores e/ou receita, dentre outras. Todos estes fatores mostram um atributo chave das startups: a habilidade de crescer.

Bussgang (2010) e Cockayne (2019) convergem ao defender que outra definição que pode ser considerada chave para as startups é baseada nos tipos de financiamento que ela busca. Startups são empresas que buscam o investimento de capital e possuem, normalmente, como objetivo o crescimento exponencial e alcançar um “evento de saída”, que seria para a busca de investidores.

Dentro do cenário brasileiro, Gitahy (2018) diz que o termo startup começou a ser utilizado no final dos anos 90 e possui algumas possíveis definições. Grupos diferentes trazem conceitos diferentes, mas ele defende que é possível encontrar uma definição mais atual e bem aceita por investidores e especialistas.

Ainda sobre o conceito de Gitahy (2018), segue a mesma linha dos conceitos internacionais, onde há a startup é composta por um grupo de pessoas buscando um modelo escalável e repetitivo, mas atuando em condições de extrema incerteza. Complementando sua definição, o autor expõe alguns conceitos, como:

- o cenário de incerteza faz com que não seja possível afirmar a viabilidade do negócio;
- a startup gera valor a partir de seu modelo de negócios;
- ser repetível quer dizer que a startup consegue entregar seguidamente o mesmo produto, considerando uma escala potencialmente ilimitada;
- por fim, a escalabilidade é a chave de uma startup, pois é com base nela que a startup pode crescer indefinidamente sem que isso influencie em seu modelo de negócios.

De acordo com a Associação Brasileira de Startups (2017), responsável pela representatividade e levantamento de dados deste tipo de empresa no Brasil, o conceito de startup é complementar e traz que o foco da definição é a busca pelo modelo escalável e repetível. Seguindo esta linha, o conceito da Associação defende que não importa a quantidade de clientes que a startup conquiste, mas sim que o custo da operação não suba na mesma proporção.

Acrescentando aos conceitos anteriores, Penna e Mazzucato (2016) dizem que a região do Vale do Silício é tão bem sucedida, pois é composta por uma grande quantidade de startups, que são organizações com muita habilidade em aceitar altos riscos e incertezas que existem em toda a cadeia de inovação. Além de estarem dispostas a experimentar e aprender por meio da metodologia de tentativa e erro.

Dentre os pontos que podem ser estudados sobre startups, o ciclo de vida merece maior aprofundamento nesta dissertação, uma vez que exerce influência bastante significativa no tema principal do trabalho. Dentro deste assunto, diversos autores possuem abordagens próprias e até estágios que defendem ser os mais adequados para um entendimento completo do ciclo de vida das startups.

Quadro 2 - Ciclo de vida das startups

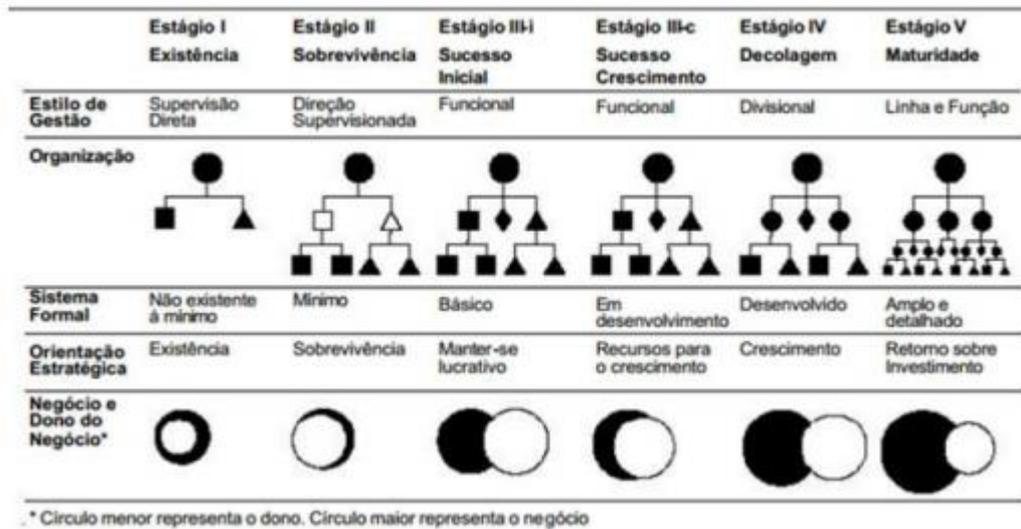
Conceito	Autor
“Categorizing the problems and growth patterns of small businesses in a systematic way that is useful to entrepreneurs seems at first glance a hopeless task.”	CHURCHILL, LEWIS, 1983
“(…) startups are diversified and complex in nature, these entities have their lifecycle. (…) The stages are as follows: bootstrapping stage, seed stage, creation stage.”	SALAMZADEH, KESIM, 2015
“(…) startups go through a series of steps before they become a large company.”	BLANK, 2015
“(…) by looking at the big picture, there are clear and quantifiable stages that every startup goes through. Knowing what, when and how to cross a bridge is critical to the journey of every startup from idea to scale.”	RIANI, 2019

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

O modelo de Churchill e Lewis (1983) traz 5 estágios para o crescimento de pequenas empresas. Este modelo busca os pontos em comum das pequenas empresas para organizar um modelo que melhora o entendimento das características e problemas das pequenas empresas para que cheguem a se tornar grandes companhias. Segundo o modelo, as etapas são: existência, sobrevivência, sucesso, *take-off*, maturidade de recursos, conforme figura X.

Minatogawa (2013) defende que modelo dos autores pode ser considerado como vinculado com base para o ciclo de vida de startups, uma vez que eles se referem à primeira fase de seu modelo desta forma. Além disso, o principal problema a ser enfrentado pelo empreendedor no primeiro estágio é bastante similar ao de uma startup atual.

Figura 2 - Modelo de Churchill e Lewis (1983)



Fonte: CHURCHILL, LEWIS, 1983

No primeiro estágio, “existência”, os principais problemas da empresa são a obtenção de clientes e a entrega do produto ou serviço que foi vendido. O fundador está extremamente envolvido no dia a dia da empresa e é responsável pela maioria das atividades. No estágio seguinte, “sobrevivência”, a empresa demonstrou ser um negócio viável, conquistando clientes e os deixando satisfeitos a ponto de equilibrar suas operações. A organização ainda é simples e possui um número limitado de colaboradores. Nesta etapa, a empresa pode evoluir para o estágio seguinte ou se manter na sobrevivência durante um longo período até o fundador vender a empresa ou se aposentar.

Caso haja a evolução citada, a empresa entra no estágio de “sucesso” ou “estabilidade”. A decisão mais importante neste estágio é pela expansão das atividades ou pela manutenção da estabilidade das operações. Com o estágio de sucesso alcançado e a expansão das atividades e, conseqüentemente, de resultados, a empresa passa para o estágio de “*take-off*”, no qual o problema-chave é como a empresa pode crescer de forma rápida e de que forma financiar este crescimento.

Por fim, ao vencer todas as etapas anteriores, o estágio de “maturidade” é quando a empresa consegue consolidar e controlar seus ganhos financeiros com todo o crescimento até o momento, seja pelo rápido crescimento, seja pela vantagem de ser uma pequena empresa. Estas vantagens podem ser flexibilidade da empresa e agilidade na tomada de decisão, por exemplo. A empresa que está neste estágio possui os recursos necessários para melhorar de forma consistente sua operação e planejamento estratégico, com a descentralização da gestão.

No que diz respeito ao ciclo de vida focado nas startups atuais, Salamzadeh e Kesim (2015) o dividem em três estágios: estágio de *bootstrap*, estágio semente e estágio de criação. O primeiro estágio é bastante inicial e é caracterizado por um grande esforço individual do fundador, onde ele começa as atividades para transformar a ideia em um negócio rentável. Os investimentos são baixos e costuma haver apoio de amigos e família.

O estágio seguinte, semente, passar a ter o envolvimento de mais profissionais e o *valuation* da startup começa a ser mensurado. Além disso, é no estágio semente que começam a aumentar os investimentos e eles passam a ser considerados médios. Também é no estágio semente em que as startups são investidas por aceleradoras, incubadoras e outros modelos de incentivo, recebendo recursos financeiros e participando de seus programas. É neste estágio que, segundo os autores, muitas startups falham por não conseguirem o suporte necessário para crescer. Por outro lado, as que alcançam o sucesso em receber apoio nesta etapa, possuem grandes chances de se tornarem uma empresa lucrativa.

Por fim, o estágio de criação é o momento em que a startup realiza estruturas, como em suas finanças e parte de pessoal. É neste estágio que a empresa vende seus produtos e faz as primeiras contratações. Também no estágio de criação é que são realizados os grandes investimentos, como de *venture capital*.

Seguindo a mesma linha, Blank (2015) também divide o ciclo de vida das startups em três estágios, mas com algumas diferenças. Contudo, os estágios considerados pelo autor são os seguintes: busca, construção e escala.

No primeiro estágio, a startup tem como objetivo encontrar um modelo de negócios que seja escalável, procurando e validando seu modelo ideal, com baixa padronização de processos e poucos colaboradores. Neste estágio, é comum que a startup tenha muitas interações com seus potenciais clientes e passe por muitas mudanças no modelo de negócios até encontrar o que seja mais aceito pelo mercado. A startup está pronta para sair da etapa de busca quando houver a validação dos clientes, com canal de vendas estabelecido e vendas efetivadas. É o estágio onde muitas startups acabam fracassando.

O segundo estágio ocorre quando a startup valida seu modelo, atinge um fluxo de caixa positivo e gera usuários em quantidade suficiente para monetização, alcançando 40 a 175 colaboradores, onde passa a implementar cultura e padronização de processos. É a etapa onde a startup precisa se consolidar e colocar em prática sua cultura, treinamento, gestão de produtos e processos.

O terceiro e último estágio é o de crescimento, onde a startup está financeiramente saudável e alcança a liquidez. É quando onde a startup pode alcançar a saúde financeira por meio de um IPO ou aquisição por uma empresa de maior porte. Além disso, é no crescimento que a startup está com seus indicadores-chave de performance (KPIs) estruturados e consolidou a escalabilidade de seu modelo de negócios.

Ao tratar sobre os estágios de uma startup, Riani (2019) defende que são 5, sendo eles: descoberta do problema, hipóteses de solução, adequação de problema e solução, adequação do produto ao mercado, crescimento.

Segundo o autor, a descoberta do problema é a etapa da descoberta dos pontos de dor e necessidades dos potenciais clientes e adequação da ideia inicial com estas necessidades. Esta etapa deve ser composta por muitas entrevistas para ajudar nos esclarecimentos. A etapa seguinte é a definição da ideia ou proposta de valor que será oferecida ao mercado. Na sequência, a fase de adequação de problema e solução que é preparada uma oferta inicial para validação, como um desenho do produto, um protótipo, etc., onde pode ser validado por potenciais clientes.

Após estas etapas, o autor diz que a adequação do produto ao mercado é o momento de a startup definir alguns indicadores – como custo de aquisição de clientes (CAC), *lifetime value* (LTV) e índice de *churn* – que só podem ser definidos com uma versão do produto lançada e testada. Por fim, a etapa de crescimento é quando há um crescimento da aquisição de produtos pelos clientes e no lançamento de novos produtos (novas versões) para o mercado.

2.2. MODALIDADES DE INCENTIVO E APOIO A STARTUPS: INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO

O capítulo 2.2 aborda as duas principais modalidades de incentivo e apoio a startups para o tema central da dissertação: incubadoras e acelerados de startups. Primeiramente, faz uma contextualização histórica sobre o surgimento destes modelos, seguindo a linha do tempo desde o surgimento da primeira incubadora até os dias atuais. Além disso, aborda as incubadoras, trazendo conceitos e etapas do processo de incubação e breve explicação sobre as incubadoras universitárias.

Na sequência, explica o surgimento das aceleradoras atuais. O capítulo segue para a realização de uma análise comparativa entre incubadoras e aceleradoras, apontando os aspectos convergentes e divergentes em seus modelos de negócios, além das principais características

de cada uma. Por fim, encerra com a abertura do tema de aceleradoras de startups, assunto principal da dissertação e que será aprofundado no capítulo seguinte.

Empreendimentos da área de tecnologia são de grande relevância para o crescimento da economia e no auxílio de resolução de problemas sociais, como abordado por Van Rijnsouwer (2020). O autor defende que os atores responsáveis pela elaboração das políticas públicas costumam facilitar o surgimento deste tipo de empreendimento, estimulando o surgimento e crescimento de ecossistemas empreendedores.

Para Nanda, Sahlman e Keller (2018), em virtude de sua natureza de incerteza, a busca por parceiros e investimentos é constante. Profissionais ligados à área de tecnologia, estimam que de 35% a 50% das startups utilizam capital de risco como parte de sua estrutura de capital nos anos iniciais.

No cenário brasileiro, Penna e Mazzucato (2016) defendem que o financiamento privado ainda investe poucos recursos em P&D e projetos de inovação. Por este motivo, as políticas públicas de financiamento em inovações se tornam um elemento primordial no desenvolvimento das políticas de inovação no País.

Mian, Lamine e Fayolle (2016) dizem que os primeiros registros dos atuais modelos de incentivo ao desenvolvimento de novos negócios são da década de 1950, ambos nos Estados Unidos. Estes primeiros modelos para o crescimento de novos empreendimentos a surgir foram um parque tecnológico na Califórnia, em 1951, e um programa de incubação de empresas em Nova Iorque, em 1959.

Sobre a primeira incubadora de negócios, Mian, Lamine e Fayolle (2016) relatam que surgiu em 1959, em Nova Iorque, nos Estados Unidos. Seu surgimento foi praticamente por acidente, quando uma imobiliária local ficou com um imóvel comercial vago e, como não conseguiu encontrar uma empresa que fosse capaz de alugar sozinha todo o espaço, optou por dividir os espaços e alugar para diversas empresas menores. Destas empresas, algumas começaram a pedir conselhos sobre negócios e levantamento de capital, dando origem ao modelo de incubação.

Seguindo a linha histórica, Hackett e Dilts (2004) trazem que nas décadas de 1960 e 1970 houve uma lenta difusão deste tipo de programa e ocorreram como uma resposta e uma propaganda do governo dos Estados Unidos para a necessidade de revitalizar a economia urbana e aumentar o desenvolvimento econômico. Neste contexto, o principal ponto da década de 1960 houve o surgimento da University City Science Center (UCSC), com o objetivo de racionalizar o processo de comercialização dos resultados de pesquisas científicas. Já na década de 1970,

houve o surgimento da National Science Foundation's Innovation Centers Program, que tinha como objetivo estimular e institucionalizar as melhores práticas no processo de avaliação e comercialização de inovações tecnológicas.

Ainda na sequência histórica, Hackett e Dilts (2004) afirmam que, no ano de 1980, seguindo a evolução do modelo de incubação de empresas, os Estados Unidos possuíam 20 parques tecnológicos e 11 incubadoras de negócios. Mian, Lamine e Fayolle (2016) complementam dizendo que o crescimento do modelo de incubação de novos negócios continuou em crescimento nos Estados Unidos durante as década de 1980 e 1990, principalmente após o Ato Bayh-Dole no Congresso do país, o qual tratou de assuntos como pesquisa científica, importância da inovação e da proteção à propriedade intelectual e oportunidades de lucro sobre a comercialização de pesquisas biomédicas.

Em razão da importância que esse modelo de negócios ganhou nas últimas décadas, diversos autores realizaram estudos e definiram conceitos sobre as incubadoras, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Conceitos de incubadoras

Conceito	Autor
“Incubators provide an attractive framework to practitioners in dealing with the difficulties in the process of entrepreneurship summarized above”	AKCOMAC, 2009
“Innovation incubators are designed to be a laboratory to encourage innovation primarily through the use of technology”	AL-MUBARAKI, BUSLER, 2012
“An incubation model is broadly defined as the way in which an incubation entity provides support to start-ups to improve the probability of survival of the portfolio companies and accelerate their development”	PAUWELS et al., 2016
“Business incubators are established and diffused organizations that support entrepreneurship activities”	MRKAJIC, 2017

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

No modelo atual, Akcomac (2009) defende as incubadoras como ferramenta de desenvolvimento para quem adere a seus programas. Além disso, o autor diz que elas podem

ser consideradas como remédios para as desvantagens que empresas pequenas e recém criadas enfrentam no mercado, pois elas fornecem diversos serviços de suporte a negócios que são extremamente úteis.

Como complemento, Al-Mubarak e Busler (2012) defendem que incubadoras são laboratórios para estimular o surgimento de inovações com o uso de tecnologia e uma maneira de ajudar a estimular o uso do espírito empreendedor como forma de criação e desenvolvimento de novos.

Pauwels et al. (2016) seguem a mesma linha, afirmando a importância do modelo de negócios das incubadoras e considerando que podem servir como uma base estrutural para a criação de novos negócios tecnológicos e, até mesmo, considerado por governos como instrumento de inovação e desenvolvimento econômico.

Como forma de complementar os conceitos anteriores, Mrkajic (2017) diz que incubadoras de negócios são organizações que dão suporte a atividades empreendedoras e que têm sido muito estudadas. Os estudos, segundo o autor, são sob diferentes aspectos, como modelos de incubadoras e como elas se desenvolveram com o passar do tempo, por exemplo.

Desta forma, os conceitos são complementares em si e defendem que as incubadoras são uma importante ferramenta de crescimento e desenvolvimento de negócios nascentes, uma vez que fornecem serviços importantes para as empresas que estão surgindo no mercado.

Aaboen (2009), Ratinho (2011), Sarfati (2016) e Serwatka (2018) convergem ao defender que incubadoras costumam ser financiadas por organizações não-governamentais ou agências públicas de fomento do governo. Este financiamento proporciona, além de espaços físicos para operação, diversos tipos de suporte e assessorias administrativas às incubadas, como: contabilidade, jurídica, marketing, oportunidade de network e relacionamento com parceiros externos e investidores.

Hansen et al. (2000) dizem que, além do apoio na estrutura física, suporte e assessorias, um papel fundamental das incubadoras é fornecer um vasto canal de conexões e networking para as empresas incubadas. Estas conexões podem servir como fontes de conhecimentos e recursos, podendo ser geradas dentro da incubadora bem como com parceiros externos.

Seguindo a mesma linha, Carayannis e Von Zedtwitz (2005) complementam dizendo que dentre o que é oferecido pelas incubadoras, pode-se destacar cinco serviços que as caracterizam: acesso a recursos físicos; apoio de escritório; acesso a recursos financeiros; suporte empreendedor para a startup; e acesso à rede de relacionamentos.

Contudo, Cohen (2013) alerta que existe o risco de o que é oferecido pelas incubadoras não ser o que realmente as empresas precisam nos primeiros estágios, gerando o risco de empresas incubadas serem mais bem-sucedidas dentro das incubadoras do que fora delas.

Iacono e Nagano (2014) dizem que o processo de incubação geralmente envolve 3 (três) fases, descritas no quadro 4:

Quadro 4 - Etapas do processo de incubação

Etapa	Descrição
Pré-incubação	Duração média de três meses a um ano, período em que a empresa realiza pesquisas e elabora o plano de negócios
Incubação	Duração média de dois anos, onde a empresa coloca em prática o plano de negócios desenvolvido, utilizando a estrutura física e os serviços oferecidos pela incubadora
Pós-incubação	Ocorre a graduação. É a última fase e não possui tempo específico de duração, pois depende da maturidade do negócio. Mesmo sendo considerada uma empresa graduada, ainda recebe suporte dos serviços oferecidos pela incubadora

Fonte: IACONO, NAGANO, 2014.

Dentre os modelos de incubação, Etzkowitz (2002) diz que existem também as incubadoras universitárias. De acordo com o autor, dentro do contexto da inovação, as universidades são pontos de conexão dos atores do modelo da tríplice hélice, conectando governo, empresas e academia.

Silva et. al (2017) dizem que incubadoras universitárias são centros de inovação que tem por objetivo ensinar alunos, professores e funcionários sobre habilidades empreendedoras e prestar apoio na criação de novos negócios em ambientes universitários. Para Mian (1996) e O'Neal (2005), estar conectada a uma universidade, fornece inúmeros benefícios a uma incubadora, como acesso ao espaço físico e recursos da universidade, facilidade de acesso a seus alunos e outros profissionais de alta capacidade técnica.

Considerando os pontos positivos da relação entre incubadoras e universidades, Soetanto e Jack (2016) defendem que se torna importante o incentivo das universidades na criação de incubadoras derivadas de suas pesquisas. A incubação de spin-offs universitários pode ser um importante mecanismo para relacionar tecnologia, capital e conhecimento técnico

para desenvolver o empreendedor, acelerar a criação e desenvolvimento de novas empresas e criar novas tecnologias.

No que diz respeito à maturidade no mercado, Chandra e Chao (2016) alegam que os Estados Unidos possuem o maior e mais antigo sistema de incubação, com cerca de 1400 incubadoras. Este sistema já pode ser considerado um ecossistema focado na incubação de negócios, contando com incubadoras públicas e privadas. Neste cenário, o Brasil possui a 4ª maior rede de incubadoras, com cerca de 400 organizações, atrás apenas de Estados Unidos, Alemanha e China.

Lakhani, Norris e Otazo (2014) dizem que antes mesmo dos anos 2000, incubadoras já estavam presentes de diferentes formas no mundo, sendo como grupos regionais, companhias estruturadas ou com apoio governamental, mas sempre com foco em facilitar a criação e desenvolvimento de novos empreendimentos. No início dos anos 2000, surge um novo tipo de incubadora de negócios, que ficaram conhecidas como aceleradoras de startups e que possuíam foco no desenvolvimento de empresas da área de tecnologia.

Para Leonard (2014), as aceleradoras e as incubadoras estão cada vez mais presentes no mercado e possuem bastante coisa em comum. Ambas têm como principal objetivo fornecer recursos, conhecimentos, capacitações e ferramentas para o desenvolvimento e crescimento das empresas participantes de seus programas.

Seguindo a mesma linha, Yang, Kher e Lyons (2018) também defendem que, incubadoras e aceleradoras se assemelham ao auxiliar as startups a refinar suas ideias, construir protótipos iniciais (ou MVPs), identificar segmentos de clientes que sejam promissores e fornecer oportunidades de networking com potenciais parceiros e investidores.

Hathaway (2016) corrobora ao também defender que aceleradoras e incubadoras possuem o mesmo objetivo em comum, que é o ajudar a desenvolver startups em seus estágios iniciais. Contudo, fica claro que as modalidades são diferentes entre si, principalmente no que diz respeito aos modelos de negócios e às estruturas de incentivo oferecidas.

Malek, Maine e McCarthy (2014) e Cohen (2013) convergem entre si ao dizer que mesmo ambas fornecendo recursos semelhantes e capital, existem diferenças entre si. Contudo, segundo Cohen (2013), a principal diferença entre elas está na duração dos programas, bem como na natureza dos investimentos feitos por cada tipo de programa. Os programas de aceleração costumam ocorrer por um período de tempo mais limitado, o que conduz a muitas outras diferenças. Comparando as duas modalidades, as aceleradoras são programas relativamente recentes, onde cada uma possui características distintas.

No Brasil, a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2017), entende que a incubadora é mais formal e burocrática, além de ser uma instituição sustentada pelo governo e que não possui fins lucrativos. Por outro lado, a aceleradora tem como principal característica o fato de apostar em ideias escaláveis e repetíveis, com alto potencial de crescimento no curto prazo e sem necessidade de aumentar seu custo de operação. A aceleradora tem como foco o lucro, uma vez que seu lucro está diretamente ligado ao resultado da startup acelerada.

Cohen (2013) e Hackett e Dilts (2004) se complementam ao defender que outro ponto divergente entre os dois tipos de organização está no modelo de negócios. Incubadoras trabalham com locação e cessão de espaço para empresas e não possuem um fundo de investimentos próprio. Enquanto aceleradoras costumam fazer investimentos para adquirir participação acionária na empresa acelerada, o que aumenta o comprometimento e aproximação na parceria.

Quadro 5 - Resumo das diferenças entre aceleradoras e incubadoras

Característica	Aceleradoras	Incubadoras
Duração	3 meses	1 a 5 anos
Cohorts	Sim	Não
Modelo de negócios	Investimento	Aluguel; sem lucro
Seleção	Competitiva, cíclica	Não competitiva
Estágio de investimento	Inicial	Inicial ou final
Programa educacional	Seminários	<i>Ad hoc</i> ; por hora
Local do investimento	Físico	Físico
Mentoria	Intenso, pela aceleradora e por outros	Mínimo, tático

Fonte: COHEN, 2013

Outra forma de diferenciar os dois modelos, segundo Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), é no que diz respeito às motivações para criação de cada uma. As incubadoras normalmente são fundadas para ser uma forma de estímulo ao desenvolvimento econômico e fomento ao empreendedorismo de uma região. Em contrapartida, as aceleradoras costumam possuir como motivação a viabilidade comercial de um modelo de negócios para obtenção de resultados financeiros positivos e lucro e, para isso, aceitam em seus programas startups com algo potencial de escalabilidade e retorno sobre o investimento.

Para Wise e Valliere (2014), um ponto relevante que diferencia os dois modelos é o fato de que as aceleradoras trocam serviços como espaço físico, network e mentorias por uma participação acionária na startup. Estas ferramentas, somadas ao aporte financeiro fornecidos permitem com que os fundadores trabalhem em período integral no desenvolvimento da startup nascente.

Isabelle (2013) diz que outra forma de diferenciar aceleradoras e incubadoras é sob a ótica do empreendedor e qual modelo se encaixa melhor para seu negócio. Para esta definição, o empreendedor deve considerar fatores como: estágio de seu novo empreendimento; encaixe das necessidades do empreendedor e da empresa com a missão, valores e setor de foco/atuação que a aceleradora ou incubadora possui; políticas de seleção e graduação; natureza e extensão dos serviços oferecidos às empresas; e rede de relacionamento dos parceiros.

Quadro 6 - Diferenças entre aceleradoras e incubadoras sob a ótica de adequação ao empreendedor

Aceleradoras	Incubadoras
Para empresas focadas no próximo estágio de captação de recursos e com alto potencial de crescimento	Para startups nos estágios iniciais
Processos de curto prazo	Processos de longo prazo
Para setores com menor tempo para entrada no mercado	Para setores com maior tempo para entrada no mercado
Aceleradoras são um programa dentro de uma instituição	Incubadoras são uma instituição focada no fomento de startups
Foco na visão do curto prazo, construindo empresas baseadas em network	Foco na construção de empresas sustentáveis
Foco principal em alto crescimento e retorno sobre o investimento (ROI)	Foco principal no desenvolvimento econômico
Geralmente visam ao lucro	Geralmente não visam ao lucro
Organizações ou programas mais novos	Organizações mais antigas

Fonte: ISABELLE, 2013

Com os estudos realizados pelos autores citados anteriormente, pode-se perceber que incubadoras e aceleradoras possuem tanto pontos de convergência, quanto pontos de

divergência. Dentro do tema proposto pela presente dissertação, faz-se necessário um aprofundamento mais detalhado sobre os aspectos referentes às aceleradoras.

2.3. ACELERADORAS

O capítulo 2.3 faz o aprofundamento necessário para se entender os principais aspectos das aceleradoras de startups. Em cada subitem, será abordado um aspecto detalhado das aceleradoras, assunto principal da dissertação. Primeiramente, inicia com um histórico de surgimento desta modalidade de negócios, fazendo a contextualização temporal sobre como ocorreu a evolução de incubadoras para aceleradoras. Na sequência, aborda conceitos e definições sobre o tema, trazendo autores brasileiros e internacionais. Por fim, o capítulo aborda as categorias de aceleradoras existentes no mercado, dando ênfase às aceleradoras universitárias.

2.3.1. Histórico e conceitos de aceleradoras

O capítulo 2.3.1 inicia fazendo a contextualização histórica sobre o surgimento das primeiras aceleradoras, até a chegada nos dias atuais. Explica seu surgimento com base nas pesquisas de diversos autores que concordam entre si sobre a semelhança da origem e a primeira aceleradora criada no mundo.

Na sequência, aborda conceitos de aceleradoras trabalhados por diferentes autores, trazendo definições tanto em nível nacional, quanto internacional. Durante a explicação dos conceitos, o capítulo mostra suas semelhanças e pontos de vista em que cada autor trabalha sua própria abordagem.

Lakhani, Norris e Otazo (2014) dizem que as primeiras aceleradoras de startups surgiram no início dos anos 2000 fornecendo investimento de capital, normalmente até 25 mil dólares, em troca de participação acionária na empresa entre 5% e 10%. Além disso, ofereciam mentorias, treinamentos, assessorias e acesso a sua rede de contatos para alavancar o crescimento das aceleradas.

Bruneel et al. (2012) também abordam que as aceleradoras surgiram em meados dos anos 2000 e acrescentam que o objetivo era aprimorar o modelo anterior de incubadoras de empresas. Segundo os autores, foi considerado que o modelo de incubação possui algumas deficiências, pois são focadas principalmente no fornecimento de espaço físico e alguns serviços de apoio.

Diversos autores sem complementam sobre o surgimento da primeira aceleradora de startups do mundo. Hochberg (2016), Lakhani, Norris e Otazo (2014), Cohen e Hochberg (2014), Cohen (2013) e Geron (2012) dizem que a primeira aceleradora de startup, Y Combinator, foi fundada em 2005, por Paul Graham em Cambridge, Massachusetts e rapidamente se estabeleceu no Vale do Silício. No início, trabalhou em turmas de 50 startups durante períodos de 3 meses, concluindo no chamado *demo day*. Cada empresa acelerada nos primeiros programas, recebia investimento de cerca de 18 mil dólares em troca de 2% a 10% de participação acionária. Além do capital, a Y Combinator fornecia espaço físico, ferramentas de gestão, mentorias, assessorias e relacionamento com potenciais investidores. Dentre as empresas de sucesso provenientes do programa da Y Combinator, destacam-se Dropbox e Airbnb. Fonseca (2019), escrevendo para a Revista Exame, diz que a Y Combinator tem, em seu portfólio, mais de 100 companhias avaliadas em mais de 150 milhões de dólares, sendo que 19 delas possuem uma avaliação igual ou maior que um bilhão de dólares, os chamados unicórnios.

Hochberg (2016), Cohen e Hochberg (2014) e Cohen (2013) complementam dizendo que dois anos depois, em 2007, a TechStars foi fundada por dois investidores de startups de Boulder, Colorado, Estados Unidos. Este foi um dos principais programas de aceleração a ser criado e tinha o objetivo de transformar a região em um ecossistema de startups. O programa cresceu e, 9 anos depois, já possuía filiais operando em 11 cidades. Além da Global Accelerator Network, uma organização global de aceleração que segue o modelo de aceleração TechStars e já contava com 50 aceleradoras, em 63 cidades, em 6 continentes diferentes.

Seguindo a linha do tempo, Cohen e Hochberg (2014) e Cohen (2013) trazem que apenas 9 anos após a fundação da primeira aceleradora, já haviam registros de um número bastante expressivo no mundo, com programas de aceleração de startups espalhados pelos 6 continentes e em crescimento acelerado.

Hochberg (2016) completa dizendo que, desde criação das primeiras aceleradoras, este tipo de empreendimento tem se mostrado eficientes para estimular o investimento em startups em estágios iniciais dentro de uma região. Sendo assim, existe a tendência de que as aceleradoras sejam fundadas, principalmente, em regiões com altos níveis de atividades de investimentos em startups ou que tenham vivenciado um aumento neste tipo de atividade.

Na mesma linha, Wise e Valliere (2014) defendem que o fato de uma startup ser afiliada e participar do programa de uma grande aceleradora reconhecida no mercado, pode fornecer

uma marca forte e que legitime esta startup, que ainda é jovem no mercado, a perseguir e conquistar outras fontes de receita disponíveis no mercado.

Nos últimos anos, Hochberg (2016) diz que surgiu um novo tipo de instituição no ecossistema empreendedor: as aceleradoras de startups ou aceleradoras “semente”. Segundo a autora, este tipo de organização oferece programas educacionais e de mentoria para fundadores de startups, apresentando-os a mentores de todos os tipos, como empreendedores de sucesso, fundos de investimento, investidores anjo e executivos de grandes empresas, que o objetivo é a obtenção de novos investimentos para as startups.

Quadro 7 - Conceitos de aceleradoras

Conceito	Autor
“An accelerator (...) is a full partnership. The accelerator typically provides much more than space and common management services to start-ups. It helps form companies as legal entities, interviews and hires the appropriate initial management team, and lends its own management expertise”	FISHBACK et al., 2007
“Accelerators are organizations that provide entrepreneurship education for a limited period of time to cohorts of selected nascent ventures who begin and graduate together”	COHEN, 2013
“An accelerator is a program that offers mentorship, office space, and a small investment in exchange for equity”	WISE, VALLIERE, 2014
“A aceleradora de startups é uma organização que apoia e investe no desenvolvimento e expansão de empresas que trazem conceitos inovadores”	ABSTARTUPS, 2017
“As aceleradoras são organizações que auxiliam as empresas startups, que normalmente passam por várias dificuldades no seu começo, sendo elas desde falta de financiamento até problemas jurídicos”	TRAVERS, TEIXEIRA, 2017
“Accelerators are often limited duration programs aimed at helping entrepreneurs to define their ideas and build their first prototypes”	MANSOORI, KARLSSON, LUNDQVIST, 2019

“A fixed-term, cohort-base program for startups, including mentorship and/or educational components, that culminates in a graduation event.”	COHEN, et al., 2019
--	---------------------

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Fishback et al. (2007) trazem em seu conceito que aceleradoras de empresas são grupos formados por pessoas experientes em negócios responsáveis por promover serviços de apoio, mentorias, redes de relacionamento, conhecimento e estrutura para empreendimentos em seus primeiros estágios de vida. Ainda complementam dizendo que aceleradoras são uma parceria completa com as empresas aceleradas, auxiliando em todo o negócio em estágio inicial, também chamado de “estágio semente”.

O conceito de aceleradoras defendido por Cohen (2013) corrobora com o fato de que o foco das aceleradoras são empresas nascentes, mas dá foco ao fato que as aceleradoras fornecem educação empreendedora por um período limitado de tempo a um grupo limitado de empresas selecionadas para participar de seu programa que iniciam e graduam juntas. A autora ainda acrescenta que ponto chave da definição é o conceito de “turmas” de startups, onde elas iniciam e terminam suas participações juntas no programa de aceleração, o que diferencia o programa das aceleradoras de outros tipos de programas de investimentos em empresas.

Wise e Valliere (2014) consideram aceleradoras como um programa que oferece estrutura física, mentorias e um pequeno valor de investimento para as startups em estágio inicial, fornecendo às empresas aceleradas ferramentas para criar uma forte rede de relacionamento logo em seus primeiros estágios. Contudo, recebe em troca uma participação acionária na startup, tornando-se sócia nos resultados. Os autores acrescentam que a filiação a uma aceleradora de ponta, fornece à startup um reconhecimento no mercado.

Outro ponto de vista para enxergar as aceleradoras, é abordada por Wise e Valliere (2014) e Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019), onde abordam que elas podem ser consideradas como uma mutação das incubadoras, mas que fornecem mais serviços do que incubadoras tradicionais para as empresas que estão em seus estágios iniciais de existência.

No Brasil, a Associação Brasileira de Startups – ABStartups (2017) trata aceleradora como apoiadora e investidora no desenvolvimento e crescimento de empresas inovadoras. Para isso, assessora os empreendedores e os ajuda a consolidar a ideia do negócio e posicioná-lo no mercado, além de lapidar o modelo de negócio e consolidar o projeto. Além disso, a associação aborda que as aceleradoras têm como diferencial a busca por ideias escaláveis e repetíveis, ou seja, com potencial de rápido crescimento, mas sem a necessidade de aumento de custo.

Ainda no Brasil e seguindo a mesma linha, Travers e Teixeira (2017) realizaram seu estudo com base nos principais autores do tema e trazem em seu artigo o conceito de que as aceleradoras auxiliam as startups em seu estágio inicial em dificuldades comuns a elas. Ainda destacam que existem outras organizações que agem com a mesma proposta de auxílio, mas com métodos diferentes de atuação.

Outra definição que corrobora com as anteriores é defendida por Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019) e traz aceleradoras como programas de duração limitada, previamente determinada. Contudo, os autores defendem que o principal objetivo é o de auxiliar empreendedores a estruturar suas ideias e construir os primeiros protótipos dos produtos que pretendem lançar no mercado. Os autores ainda abordam que muitas das principais aceleradoras, como Y Combinator, Techstars, 500 Startups e AngelPad utilizam em seus programas a metodologia conhecida como startup enxuta.

Também em convergência com os demais autores, Cohen et al. (2019) defendem que aceleradoras são programas previamente estabelecidos, onde incluem mentorias e/ou programas educacionais e que culminam em um evento de graduação. Segundo os autores, o principal objetivo destes programas é servir de intermediários entre as startups e uma fonte complexa de recursos.

Com os conceitos abordados por diversos autores, pode-se concluir que existe uma convergência muito grande no que diz respeito ao estágio em que as aceleradoras trabalham as startups: o estágio inicial, também chamado por alguns autores de “estágio semente”. Além disso, alguns autores destacam o fato de aceleradoras serem a evolução atual das incubadoras, mas com uma oferta diferente de serviços e com suas próprias particularidades.

Entretanto, pode-se destacar que cada autor possui sua abordagem sob um ponto de vista diferente, seja considerando as aceleradoras como fonte de recursos físicos e financeiros, seja com foco em programa educacional para o desenvolvimento de seus fundadores ou até mesmo para auxílio na definição e estruturação do produto que será oferecido ao mercado. Independentemente do foco que for abordado, o ponto central é que as aceleradoras têm como objetivo auxiliar as empresas nascentes e desenvolver seus fundadores e produto, deixando-os mais preparados para enfrentar as dificuldades do mercado.

Como função das aceleradoras, as autoras Cohen e Hochberg (2014) defendem que auxiliam empreendedores a definirem e estruturarem seus produtos que serão lançados no mercado, ajudando em pesquisas para identificação de segmentos de clientes e garantindo recursos básicos para a empresa, incluindo capital financeiro e mão-de-obra.

Ainda para Hochberg (2016), neste modelo de criação de uma aceleradora, são levantados fundos, geralmente de *venture capital* e investidores super-anjo, para que sejam investidos nas startups ao invés de fundos tradicionais de investimento. Os montantes investidos pela aceleradora em cada startup geralmente são baixos e os fundos não possuem a expectativa de retorno diretamente nas aceleradoras no curto prazo. A expectativa é que a aceleradora retorne o investimento ao fundo após alguns anos. Outra possibilidade de retorno é um acesso rápido das empresas investidoras do fundo para agregar às startups aceleradas ao seu portfólio.

Cohen (2013) aborda a definição de aceleradoras fornecida pela NESTA, órgão independente de pesquisa do Reino Unido, traz que este tipo de organização possui cinco características que as diferenciam dos demais tipos de investimentos. São elas:

- Processo de aplicação aberto para todas as empresas e altamente competitivo;
- Fornecimento de investimento inicial, onde normalmente é feito em troca de participação acionária na empresa acelerada;
- Foco em empresas com pequenas equipes, em média 2 ou 3 empreendedores, mas que não sejam individuais;
- Programas com tempo limitado, contendo eventos programados e mentoria intensiva;
- Investimento em grupos ou “turmas” de startups ao invés de investimentos isolados.

Segundo Hochberg (2016), as aceleradoras fornecem programas educacionais com mentorias para os fundadores e membros das startups aceleradas. Dentre os mentores, estão empreendedores de sucesso, investidores-anjo, investidores de fundos de capitais e executivos de grandes empresas.

Por outro lado, Cohen e Hochberg (2014) abordam que a definição de programas de aceleração possui pontos divergentes, na qual pesquisadores precisam classificar manualmente os programas. Alguns programas de aceleração podem ser confundidos com incubação, por exemplo, por possuírem compartilhamento de espaços físicos, recursos e mentorias.

Para Pauwels et al. (2016) e Hochberg (2016), apesar de desempenharem um papel importante no desenvolvimento de empresas nascentes e do empreendedorismo, o movimento das aceleradoras ainda pode ser considerado recente e, conseqüentemente, não possui dados

suficientes para prever seu futuro. Justamente por serem recentes, as aceleradoras não possuem informações e dados em grande escala.

2.3.2. Categorias de aceleradoras

O capítulo 2.3.2 aborda os diferentes tipos de aceleradoras que existem no mercado, com bases em diferentes autores. Cada autor considera determinadas características para desenhar as categorias que considera relevantes e para quais dar mais destaque. Desta forma, mostra as diferenças na abordagem de cada autor e os pontos que são convergentes entre eles. Por fim, faz a abertura para o tema das aceleradoras universitárias.

Quadro 8 - Categorias de aceleradoras

Conceito	Autor
“‘Accelerator’ is an umbrella term that includes many different formats, such as corporate accelerators, private for-profit accelerators, social impact accelerators, and university-based accelerators.”	YANG, KHER, LYONS, 2018
“Accelerators during the period of almost twenty years have been divided into many types focusing into horizontal development of the startup ideas.”	UGHETTO, MIRYULDOSHEV, 2019
“Different types of organizations offer various subsets of services associated with accelerators and exhibit similar observable characteristics.”	DEMPWOLF, AUER, D’IPPOLITO, 2014

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Os autores Yang, Kher e Lyons (2018) defendem que “aceleradora” é um conceito mais amplo, ou seja, um guarda-chuva que possui diferentes formatos diferentes: corporativas, privadas para obtenção de lucro, de impacto social e universitárias. Para os autores, cada uma delas opera seguindo seus próprios objetivos, desenhos lógicos que fazem mais sentido para suas realidades e suas próprias motivações. Contudo, mesmo trabalhando de formas diferentes, todas contribuem para o ecossistema empreendedor de maneiras distintas.

Ainda segundo os autores, há uma divisão em 3 tipos diferentes de aceleradoras, cada uma com seu objetivo. A primeira é fundada por investidores, fundos ou companhias de *venture capital*. O objetivo é a obtenção do maior lucro possível e a lógica de seleção é com base nas

empresas de maior potencial de crescimento. O segundo tipo de aceleradora possui o governo como principal *stakeholder*. As aceleradoras sem fins lucrativos também estão neste mesmo grupo. O principal objetivo é a busca por startups que possam auxiliar no crescimento econômico. Como normalmente buscam por startups em estágios bastante iniciais, o programa educacional é muito intenso. O terceiro tipo tem as grandes empresas como base. Elas são criadas de acordo com a necessidade destas empresas e buscam startups para auxiliarem em seus negócios.

Os autores Ughetto e Miryuldoshev também trazem categorias diferentes de aceleradoras. Para eles, desde seu surgimento, as aceleradoras foram divididas em diversos tipos, considerando o estágio de desenvolvimento das ideias das startups. Para os autores, as aceleradoras podem ser divididas em: pré-aceleradora, aceleradora “típica” (ou padrão), aceleradora vertical e aceleradora virtual.

Segundo os autores, a primeira possui foco em startups que ainda estejam no estágio “pré-semente”, ou seja, extremamente inicial e ainda em fase de ideia. O segundo tipo tem como característica trabalhar com startups que já estejam prontas para criar protótipos ou MVPs de seus produtos ao final de seus programas. Já a aceleradora vertical é aquela que possui um nicho específico, dando foco a buscar startups de um segmento de atividade, por exemplo. Por fim, as aceleradoras virtuais são um modelo recente, que realiza suas atividades de forma online para evitar os deslocamentos.

Para Dempwolf, Auer e D’Ippolito (2014), os diferentes tipos de organizações com foco em aceleração oferecem grupos de serviços específicos e característicos. Em seu estudo, os autores definiram 6 tipos de organizações com este foco na aceleração de startups: incubadoras, organizações de desenvolvimento de risco, aceleradoras universitárias, centros de prova de conceito, aceleradoras corporativas e aceleradoras inovadoras.

De acordo com os autores, a primeira categoria tem como objetivo fornecer suporte às empresas, auxiliando-as a lançar seus produtos ao oferecer aos empreendedores os recursos e serviços necessários. O segundo tipo é uma organização pública ou sem fins lucrativos que contribuem com o desenvolvimento econômico, oferecendo serviços necessários ao desenvolvimento da empresa. As aceleradoras universitárias são geridas por universidades e que têm como objetivo fornecer apoio a estudantes que estejam nos primeiros estágios de desenvolvimento de suas startups, sem haver a cobrança de uma contrapartida financeira.

Ainda para os autores, os centros de prova de conceito aceleram a comercialização de inovações desenvolvidas nas universidades e centros de pesquisa, auxiliando com que elas

cheguem ao mercado. Já as aceleradoras corporativas são apoiadas por grandes empresas (como Nike, Siemens e Volkswagen, por exemplo) para acelerar empreendedores, inventores e startups que possam auxiliar em seus negócios. Por fim, as aceleradoras inovadoras buscam startups inovadoras e com alto potencial de crescimento para se juntar ao seu portfólio, podem ser com ou sem fins lucrativos.

Em seu estudo sobre categorias de aceleradoras, Cohen et al. (2019) consideram o patrocínio recebido. Para os autores, patrocinadores são as instituições externas à aceleradora que fornecem apoio financeiro ou de outras formas, como espaços físicos, serviços profissionais de apoio, mentores e validação aos programas de aceleração. Complementam ao dizer que o tipo de patrocínio pode possuir grande influência na aceleradora e nos seus objetivos primários. Os autores estabelecem 6 (seis) tipos de aceleradoras com base em suas formas de patrocínio, conforme o quadro 9 e detalhamento posterior:

Quadro 9 - Categorias de aceleradoras por tipos de patrocinadores

Patrocinador
Organizações
Investidores (fundos ou investidores-anjo)
Universidades
Governos
Empreendedores
Organizações sem fins lucrativos

Fonte: elaborado pelo autor, com base em COHEN et al., 2019

As organizações possuem diversos motivos para trabalharem com aceleradoras. Dentre eles, o fácil acesso que aceleradoras fornecem a startups que podem acrescentar à empresa. Ao patrocinar uma aceleradora, as organizações esperam absorver a capacidade de inovação das startups para se tornarem mais competitivas no mercado. Do ponto de vista das startups, as organizações podem auxiliar em seu crescimento, fornecendo acesso a recursos estratégicos que elas dificilmente teriam acesso sozinhas.

O objetivo das aceleradoras patrocinadas por investidores é o desenvolvimento das startups até o ponto em que estejam prontas para receberem investimentos. Este tipo de aceleradora possui foco na seleção das startups, educação e mentoria e, por fim, a construção do *demo day*.

No que diz respeito às aceleradoras fundadas e mantidas por universidades, elas se tornam um complemento importante ao currículo dos estudantes, como forma de fornecer apoio para ideias saírem para a economia, além de serem um estímulo à atividade empreendedora dentro do campus universitário.

As aceleradoras patrocinadas pelo governo, principalmente as que possuem foco regional, investem no desenvolvimento de inovações para a economia local. Este tipo de aceleradora atrai empreendedores para a região que está situada, mas também possui uma capacidade de geração de empregos e transformação cultural por meio do crescimento que as startups apresentam nos programas.

Segundo pesquisa realizada pelos autores, 62% das aceleradoras possuem algum tipo de patrocínio direto de organizações, enquanto 57% recebe patrocínio direto de investidores e, na sequência, 34% das aceleradoras tiveram apoio do governo para sua fundação. Por fim, 20% das aceleradoras foram patrocinadas por organizações sem fins lucrativos e 16% patrocinadas por universidades. Contudo, geralmente as aceleradoras apresentam mais de um tipo de patrocínio.

As universidades são outra fonte importante de patrocínios e parcerias para as aceleradoras. Ughetto e Miryuldoshev (2019) defendem que universidades sempre foram importantes fontes de geração de inovações e avanços tecnológicos e não é diferente no que diz respeito às startups. Conexões entre universidades e aceleradoras de empresas se caracterizam como uma cooperação do mais alto nível no fornecimento de capacitações para os acelerados.

Quadro 10 - Aceleradoras universitárias

Conceito	Autor
“University accelerators are therefore becoming an increasingly important element both in a university's support for the pathways from lab-based ideas out into the economy and in its support for entrepreneurial activity on campus more generally.”	COHEN et al., 2019
“It is not uncommon for universities to operate an accelerator. The general mission of accelerators fits with technology transfer offices (TTO), as well as with the overall educational or professional development mission of universities.”	BLIEMEL et al., 2016

“Accelerators during the period of almost twenty years have been divided into many types focusing into horizontal development of the startup ideas.”	UGHETTO, MIRYULDOSHEV, 2019
“University accelerators are educational nonprofits that accelerate the development of student entrepreneurs and innovation at universities (...).”	DEMPWOLF, AUER, D’IPPOLITO, 2014

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Cohen *et al.* (2019) defendem que as aceleradoras universitárias possuem dois objetivos principais, que são eles: aumentar a difusão de novas ideias na economia com uma formação consistente e estimular o desenvolvimento de habilidades empreendedoras nos estudantes da universidade. Segundo os autores, as universidades investiram de maneira considerável nesta modalidade de negócios na última década.

Seguindo a mesma linha, Bliemel *et al.* (2016) trazem que não é incomum de se observar universidades operando uma aceleradora. De acordo com os autores, a missão das aceleradoras converge com a transferência de tecnologia, bem como com a missão educacional ou profissional das universidades. Quando uma aceleradora é gerenciada por uma universidade, os autores dizem que, geralmente, não há nenhum tipo de cobrança em dinheiro ou acionária por parte da instituição de ensino. O objetivo da universidade é o estímulo e suporte a atividades empreendedoras das startups, mais pelo ganho de reputação, do que financeiro.

Para Ughetto e Miryuldoshev (2019) e Dempwolf, Auer e D’Ippolito (2014), diferentemente das aceleradoras comuns, as que possuem base em universidade costumam ser *non equity*, ou seja, não exigem participação acionária na empresa. Esta categoria é voltada para estudantes das universidades. Geralmente, os benefícios oferecidos pelas aceleradoras universitárias são semelhantes às aceleradoras comuns, como mentoria, capacitações, suporte técnico, acesso a redes de contatos e até mesmo o *demo day*.

Ainda em uma abordagem sobre a definição das aceleradoras universitárias, Morris, Kuratko e Cornwall (2013) defendem que são programas baseados em turmas de startups e que seu calendário e estrutura são sincronizados com o calendário acadêmico. Para os autores, as aceleradoras universitárias podem possuir diferentes focos e papéis.

Silva *et al.* (2019) completam os conceitos afirmando que um fator que explica o sucesso desta parceria entre universidades e aceleradoras de negócios é que os grandes polos de inovação dos Estados Unidos, como Rota 128 (Boston) e Vale do Silício (Califórnia) tiveram

início nas universidades próximas e deram origem às grandes empresas de tecnologia, como Google, HP, entre outras.

Para McAdam, Miller e McAdam (2016), ao levar em consideração uma visão de formação de políticas públicas, aceleradoras que possuem base em universidade compõe parte importante de um ecossistema regional empreendedor.

Ughetto e Miryuldoshev (2019) e Sarfati (2016) convergem ao trazer alguns exemplos de aceleradoras universitárias em atividade para estudantes das respectivas universidades são: StartX, vinculada à Universidade de Stanford (EUA), LaunchYU, da Universidade de York (Canadá), MAP (Melbourn Accelerator Program) da Universidade de Melbourne (Austrália) e GVentures, vinculada à Fundação Getúlio Vargas (Brasil). A GVentures, inclusive, foi criada em 2015 e se tornou a primeira aceleradora universitária brasileira *non equity e non fee*, ou seja, além de não exigir participação acionária, também não cobra taxas de participação em seu programa.

2.3.3. Processo seletivo das aceleradoras

O capítulo 2.3.3 explora a primeira das etapas do programa de aceleração: o processo seletivo. Para isso, faz uma contextualização sobre o que é esta etapa e traz definições de diversos autores sobre os pontos principais do processo seletivo realizado pelas aceleradoras para captar startups no mercado.

Segundo Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019), empreendedores se candidatam a entrar nos programas de aceleração nos primeiros estágios de desenvolvimento de seus negócios quando ainda estão no desenvolvimento das ideias. Além disso, Yang, Kher e Lyons (2018) complementam dizendo que, como aceleradoras abrem processo seletivo apenas uma ou duas vezes ao ano, a taxa de startups aprovadas nos processos é extremamente baixa.

A seleção para os programas de aceleração, de acordo com Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014), é bastante competitiva. Os autores dizem que pode ocorrer tanto para empresas da região física que a aceleradora está localizada, como em escala nacional e até mesmo global. Além disso, a seleção leva em consideração o modelo de negócios das startups que estão se candidatando.

Quando uma aceleradora faz processo seletivo para startups participarem de seu programa, Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) dizem em seu estudo que o foco normalmente é para empresas de tecnologia, como startups, especialmente *mobile*, aplicações *web*, computação em nuvem e outras tecnologias em ascensão.

De acordo com o estudo dos autores, as aceleradoras consideram alguns critérios extremamente importantes para seleção de uma startup: a capacidade da aceleradora de fazer diferença para a startup, a identificação em uma liderança forte nos fundadores da startup, a capacidade da startup adaptar seus conceitos e modelos de negócios caso necessário e que a startup tenha um conceito de negócios que realmente seja capaz de resolver problemas do mundo real.

Como parte fundamental do processo seletivo, Ughetto e Miryuldoshev (2019) também defendem que a qualidade do time ou das ideias são pontos cruciais para seleção das startups que serão aprovadas, sendo qualidades mais importantes do que os planos de negócios. Os autores explicam que isso ocorre justamente por serem empresas em estágios extremamente iniciais, quando a empresa ainda não está em operação, ainda não possui uma base de clientes e estrutura, então os planos de negócios ainda são pouco relevantes.

Ainda segundo os autores, os processos seletivos ocorrem em duas etapas: aplicações e entrevistas. Na etapa das aplicações, as startups geralmente se inscrevem de maneira online e os fundadores precisam fornecer informações como suas ideias de negócios e responder a uma quantidade de questões relacionadas. Já na etapa de entrevistas, um comitê formado pela equipe da aceleradora e até especialistas externos fazem os questionamentos e decidem sobre a aprovação ou não de cada startup no programa.

2.3.4. Programas de formação e capacitação de startups

O capítulo 2.3.4 traz os aspectos referentes aos programas de formação e capacitação das startups que participam de programas de aceleração. Para isso, inicia fazendo uma contextualização sobre programas de aceleração oferecidos por aceleradoras. Na sequência, trabalha os motivos de aceleradoras oferecerem programas educacionais e quais os objetivos com isso. Por fim, faz o aprofundamento sobre aspectos educacionais dos programas de aceleração, como programas voltados à educação dos fundadores e mentorias.

Segundo Cohen (2013), as aceleradoras possuem programas que costumam trabalhar com menos investimentos financeiros e mais investimentos em capacitação da empresa e dos empreendedores envolvidos no projeto.

Pauwels et al. (2016), Sarmiento e Costa (2016), Serwatka (2018) e Gopak (2019) convergem ao defender que são organizações financiadas com capital privado e tem o objetivo de desenvolver startups em um curto espaço de tempo. Para este desenvolvimento, os principais benefícios oferecidos são mentorias, capacitações, treinamentos, ambiente de convivência e

relacionamento com outras startups, ampla rede de contatos e acesso a rodadas de investimentos.

Miller e Bound (2011), Barrehag et al. (2012) e Sarmiento e Costa (2016) defendem que os programas de aceleração de empresas são considerados como positivos não apenas para as startups, mas também para os outros atores envolvidos, sendo que os principais são os investidores e os mentores. Os investidores-anjo, as empresas de *venture capital* e até as grandes empresas de tecnologia são beneficiadas com os programas. Mas nenhum outro ator é tão beneficiado quanto o investidor, pois é para ele que as startups prestam serviços. Na relação startup e aceleradora, existe um processo muito importante de aprendizagem mútua.

Como parte de seu objetivo principal, Hathaway (2016) diz que aceleradoras de startups oferecem suporte para startups que possuem foco em alto índice de crescimento. Para isso, oferecem programas educacionais, mentorias e financiamento. As startups participam dos programas das aceleradoras por um espaço determinado de tempo que é considerado intenso, rápido e imerso em educação. O objetivo destes programas é acelerar o ciclo de vida das empresas jovens e inovadoras, fazendo com que um desenvolvimento que poderia levar anos, acabe levando apenas poucos meses.

Com base no conceito de aceleradoras de startups, Bustamante (2019) e Hallen, Bongham e Cohen (2014) se complementam ao defender que o principal objetivo de um programa de aceleração é efetivamente impulsionar uma startup para que seu crescimento seja o mais rápido no menor espaço de tempo possível. Para isso, empresas aceleradas normalmente são expostas a pressões para estimular este crescimento.

Diversos autores falam sobre a estruturação dos programas das principais aceleradoras do mundo. Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019), York e Danes (2014) e Ries (2011) dizem que muitas das principais aceleradoras do mundo, como Y Combinator, TechStars, 500 Startups e AngelPad estruturam seus programas e principais serviços seguindo a linha da metodologia *lean startup* ou “startup enxuta”, que utiliza como base o aprendizado com potenciais clientes. Esta metodologia fornece uma maneira mais estruturada de os empreendedores agirem e pensarem seus negócios. Por outro lado, a mentoria não faz parte da metodologia *lean startup*, mas é aplicada nos programas.

Para Hathaway (2016), responsáveis por aceleradoras, como Brad Feld, cofundador da TechStars, defendem que o aprendizado na prática, ou o chamado *learning-by-doing*, é fundamental para o processo de escalar investimentos e o principal diferencial das aceleradoras é acelerar este processo. Justamente por aprenderem na prática, os fundadores das startups

aceleradas aprendem em poucos meses o que eles poderiam levar anos para aprender e desenvolver seus negócios.

Cada aceleradora possui seu próprio programa previamente estabelecido, que, geralmente, consiste em 4 etapas: seleção, aceleração, *demo day* e *follow-up*. Ughetto e Miryuldoshev (2019), Abreu e Campos (2016) e Rodriguez (2015) dizem que cada uma das 4 etapas possui suas características, sendo as principais são:

Quadro 11 - Etapas de um programa de aceleração

Etapa	Explicação
Seleção	É o processo em que as empresas se submetem para serem aceitas no programa de aceleração.
Aceleração	É a etapa em que a empresa recebe grande parte dos benefícios do programa de aceleração, como capacitações e mentorias. É considerado o núcleo do programa e fornece grande parte do valor da aceleradora.
Demo day	Também chamado de “dia de apresentação”, se trata de um evento em que os empreendedores das startups participantes do programa apresentam suas empresas, ideias e projetos para potenciais investidores. Esta etapa é um dos grandes diferenciais de programas de aceleração para outras modalidades de investimentos em startups.
Follow-up	É uma etapa recente do processo, que até então terminava no demo day. Contudo, alguns programas percebem a possibilidade de oferecer uma nova rodada de aceleração às startups, utilizando de seu próprio capital de risco.

Fonte: elaborado pelo autor (2020), com base em UGHETTO, MIRYULDOSHEV (2019), ABREU, CAMPOS (2016) e Rodriguez (2015).

Como parte dos programas fornecidos pelas aceleradoras, Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019) e Bruneel et al. (2012) dizem que os empreendedores recebem espaço físico para trabalhar, programas educacionais e de *coaching*, acesso às empresas que já passaram pelo programa de aceleração, acesso à rede de networking da aceleradora e dos *coachs*, que incluem investidores e executivos de grandes empresas, além de participação em eventos com potenciais investidores e visitas de empreendedores seriais. Todo o programa culmina no chamado *demo day*.

Ainda segundo Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019), os empreendedores se candidatam para participar dos programas de aceleração nos primeiros estágios de suas empresas, quando estão na fase de desenvolvimento das ideias. Estes programas podem ser divididos em três fases. Após o andamento das etapas e evolução do programa, as principais startups são selecionadas para participar do *demo day* com investidores.

Complementando os conceitos sobre estruturação de programas de aceleração, Cohen et al. (2019) defendem que, uma vez fundadas, as aceleradoras tomam a decisão do que será oferecido em seus programas. A decisão que cada aceleradora precisa tomar é a respeito do tamanho das turmas que serão aceleradas simultaneamente, a duração do programa, os valores mínimo e máximo de financiamento e de participação acionária que serão exigidas das startups, as oportunidades de mentorias externas, a educação formal oferecida aos fundadores das startups, o espaço de *coworking* que será oferecido e os eventos que serão realizados para a graduação das startups aceleradas.

Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019), também defendem que, além de todos os apoios oferecidos, os programas de aceleração fornecem uma grande quantidade de apoio educacional em empreendedorismo, inclusive na metodologia *lean startup*. Dentro da parte educacional, grupos de *coaches* auxiliam as startups e são formados por profissionais consolidados no mercado, como: empreendedores de sucesso, ex-participantes do programa de aceleração, investidores anjo e de risco, advogados e executivos de grandes empresas.

Para Bliemel, et al. (2016), as aceleradoras utilizam do entusiasmo e da vontade de empreendedores de sucesso que querem ajudar a formar uma nova geração de empreendedores que também possam conquistar ótimos resultados. Normalmente os mentores dos programas de aceleração são voluntários, mas com a possibilidade de realizar investimentos nas startups que mais os agradarem. Como outra vantagem aos mentores, está a facilidade de acesso a novos mercados e possíveis parceiros.

Como parte dos processos educacionais dos programas de aceleração, Ughetto e Miryuldoshev (2019) trazem que as aceleradoras costumam oferecer programas de treinamento. Estes programas normalmente incluem seminários e treinamentos em financiamento, *design*, marketing, relações interpessoais, legislação e outros aspectos relacionados às atividades do negócio.

Já no que diz respeito às mentorias, os autores defendem que é uma das etapas mais valiosas de uma startup participar de um programa de aceleração. Os mentores são profissionais consolidados do mercado e, para Cohen e Hochberg (2014), alguns programas já possuem uma

lista pré-definida de mentores para as startups, enquanto outros podem definir com base nas necessidades existentes.

Ainda nos programas de mentoria, Cohen, Bingham e Hallen (2019) defendem que os participantes dos programas de aceleração têm a oportunidade de aprender com diversos profissionais experientes no mercado, como: diretores das aceleradoras, mentores, especialistas do mercado nas mais diversas áreas e profissionais que também já passaram pelo programa de aceleração.

Confirmando a importância do tema, Hallen, Cohen e Bingham (2019) descobriram em seu estudo que empreendedores que são beneficiados com aprendizagem indireta por métodos como mentorias e palestras oferecidas por programas de aceleração possuem melhores resultados em indicadores como aquisição, número de colaboradores, valores de investimento e tráfego online do que startups que “quase foram aceitas” nestes programas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo 3 serão descritos os procedimentos metodológicos e classificação utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Também serão abordados os sujeitos selecionados para participar da pesquisa e os critérios de seleção utilizados. Além disso, o capítulo traz o instrumento de coleta utilizado para a pesquisa, bem como as coletas realizadas e os resultados encontrados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pelo fato de o tema principal ainda ser alvo de poucos estudos acadêmicos, inicia-se com uma pesquisa exploratória em dados existentes. Para Malhotra (2006), o objetivo desta modalidade é o pesquisador analisar as informações previamente existentes como parte fundamental na definição do problema, onde os dados primários são coletados apenas após um estudo aprofundado dos dados secundários. Como complemento da pesquisa, os dados secundários são buscados em bases de artigos científicos e de entidades do setor de tecnologia do mercado.

Para elaboração dos dados primários, a pesquisa é qualitativa descritiva, pois utilizará questões abertas e irá considerar as interpretações, análises e opiniões dos entrevistados. Segundo Godoy (1995) e Richardson (1999), tem como característica compreender, de forma

detalhada, os significados e características apresentadas pelos entrevistados. A pesquisa qualitativa descritiva visa à compreensão do objeto de estudo e valoriza o contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que está sendo estudada, além de possuir viés descritivo, que busca retratar de forma holística os fatores do universo de pesquisa.

3.2. CONTEXTO E SUJEITOS DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado em um grupo de aceleradoras universitárias e não universitárias previamente definidas, ou seja, realizado em mais de uma organização. Foram estudadas as principais aceleradoras de startups do Brasil, considerando seus processos internos e programas de aceleração. As aceleradoras escolhidas para a pesquisa foram: Darwin Startups, ACE Startups e GVentures.

A escolha da Darwin Startups (2020) se deu por alguns fatores, como relevância no mercado, localização física, facilidade de acesso e possibilidade de parceria estratégica com a Udesc/ESAG. É uma aceleradora situada em Florianópolis, Santa Catarina, e que, segundo Pereira (2019), foi considerada duas vezes a melhor aceleradora do ano pela ABStartups, recebendo o prêmio em 2018 e 2019. Ainda no ano de 2020, recebeu pela terceira vez consecutiva o prêmio de aceleradora do ano pela ABStartups.

Já a ACE Startups (2020) foi escolhida também pela relevância no mercado brasileiro de aceleradoras. Fica localizada na cidade de São Paulo e, desde sua fundação, já analisou mais de 22 mil startups, das quais 400 passaram pela aceleração, 115 receberam investimento da própria ACE Startups e obteve 16 *exits*, considerado o melhor track recorde do Brasil.

Por fim, a GVentures (2020) foi selecionada por ser a primeira aceleradora universitária do Brasil, fundada no ano de 2016. A aceleradora é vinculada à Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), localizada em São Paulo, e tem seu programa voltado para alunos e ex-alunos da Fundação Getúlio Vargas. O fato de ser uma aceleradora universitária referência no país, faz com que a GVentures seja um potencial parceiro estratégico para a proposta de criação de uma aceleradora dentro da Udesc/ESAG.

Os sujeitos selecionados para participarem das entrevistas ocupam posições estratégicas para cada um dos programas de aceleração das aceleradoras selecionadas. Em razão do modelo de negócios de cada aceleradora, os entrevistados possuem cargos e funções diferentes entre si, mas todos igualmente importantes para os seus respectivos programas.

Na Darwin Startups, a entrevista foi realizada com o Entrevistado A, responsável por todo o desenho, gestão e operacionalização do programa de aceleração. Segundo o entrevistado, ele é o responsável desde a inscrição das startups no processo de seleção até o fim da participação destas startups no programa de aceleração, onde é feita uma “passagem de bastão” para outra área.

Já na ACE Startups, a entrevista foi realizada com o Entrevistado B, que está há pouco mais de 1 (um) ano na organização. Na sua função atual, é o responsável por liderar a relação com a comunidade, ou seja, faz a gestão do relacionamento entre a ACE Startups e os mentores e parceiros que são oferecidos às startups participantes de seu programa. Além disso, faz parte da equipe responsável pela aproximação e aprofundamento com as startups que a ACE Startups tem interesse em investir.

Por fim, a entrevista com a GVentures foi realizada com o Entrevistado C, que é o responsável por toda a atuação da GVentures, inclusive seu programa de aceleração. Além disso, é o responsável pelo desenho e operacionalização das estratégias da aceleradora e pela gestão do time.

3.3. COLETA DE DADOS

O capítulo 3.3 apresenta como foi realizada a coleta de dados da pesquisa. Primeiramente, faz a explicação de quais metodologias foram utilizadas para a coleta e, na sequência, apresenta o roteiro utilizado durante as entrevistas semiestruturadas.

Como o objetivo geral da pesquisa é desenvolver uma proposta de programa de aceleração de startups na Udesc/Esag, foi realizado um estudo comparativo entre algumas das principais aceleradoras do Brasil. Segundo Lakatos e Markoni (2011), o objetivo é reunir a maior quantidade de informações por meio de diferentes técnicas de pesquisa para aprender sobre determinada situação e descrever sua complexidade.

Para a coleta de dados, Lakatos e Marconi (2003) defendem que o primeiro passo é a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, que é o estudo da bibliografia pública sobre o tema estudado em publicações, revistas, livros, pesquisas, etc.

O passo seguinte é o levantamento de informações por documentos. Segundo Mattar (1999), a análise documental pode ser de grande relevância, pois muitas organizações já possuem informações consolidadas e que podem ser facilmente acessadas. Nos documentos foram obtidos dados sobre as aceleradoras e sobre os programas de capacitação que elas executam.

Após a análise documental, a revisão bibliográfica e estado da arte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, nas quais Lakatos e Marconi (2011) afirmam que o pesquisador possui liberdade para desenvolver cada situação na direção em que considerar adequada para o contexto, concedendo capacidade mais ampla de explorar a questão.

Para todos os sujeitos de pesquisa houve coleta de dados primários e secundários. De acordo com Mattar (1996), dados primários são aqueles que nunca foram coletados anteriormente, que ainda estão em posse dos pesquisados e que são coletados especificamente para atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são aqueles que já foram previamente coletados, tabulados, ordenados e, possivelmente, até mesmo analisados.

Para a coleta de dados primários, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os sujeitos de pesquisa abordados no capítulo 3.2. As entrevistas tiveram como base um roteiro previamente estruturado, mas com liberdade de diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. Para Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas fechadas e abertas, onde o pesquisador deve seguir com um conjunto de questões previamente definidas e o entrevistado tem a possibilidade de discorrer a respeito do tema proposto. As principais vantagens deste tipo de entrevista, segundo Selltiz et al. (1987), são o fato de quase sempre produzir uma melhor amostra da população de interesse da pesquisa e possuir um alto índice de respostas.

Em razão das distâncias físicas entre entrevistador e entrevistados e da pandemia causada pelo novo Corona vírus (Covid-19), as entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando o aplicativo Google Meet. Sendo que todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas pelo entrevistador para posterior análise dos dados coletados.

Para coleta dos dados primários, foi realizada a entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista utilizado para esta etapa, foi desenhado com base em 1 (uma) dimensão e 5 (cinco) categorias de análise elaboradas de acordo com os objetivos da dissertação e dos programas de aceleração, conforme quadro 12.

Quadro 12 – Dimensão e categorias de análise

Dimensão	Categoria	Autores
Programa de aceleração	Processo seletivo	Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019); Ughetto e Miryuldoshev (2019); Yang, Kher e Lyons (2018); Abreu e Campos (2016); Rodriguez (2015); Dempwolf, Auer e D’Ippolito (2014); Hoffman e Radojevich-Kelley (2012).
	Capacitação	Cohen et al. (2019); Gopak (2019); Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019); Serwatka (2018); Sarmiento e Costa (2016); Pauwels et al. (2016); Hathaway (2016); York e Danes (2014); Cohen (2013); Barrehag et al. (2012); Bruneel et al. (2012); Miller e Bound (2011); Ries (2011).
	Mentoria	Cohen, Bingham e Hallen (2019); Hallen, Cohen e Bingham (2019); Ughetto e Miryuldoshev (2019); Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019); Abreu e Campos (2016); Bliemel, et al. (2016); Cohen e Hochberg (2014); Rodriguez (2015); Bruneel et al. (2012).
	Demo day	Ughetto e Miryuldoshev (2019); Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019); Abreu e Campos (2016); Rodriguez (2015).
	Follow-up	Ughetto e Miryuldoshev (2019); Abreu e Campos (2016); Rodriguez (2015).

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base nas 5 (cinco) categorias, propondo questionamentos para cada uma delas. O instrumento tem como objetivo a coleta de dados e informações sobre como operam, na prática, cada uma das categorias nas aceleradoras de startups estudadas. O roteiro está proposto conforme quadro 13:

Quadro 13 - Roteiro de entrevista proposto

Categoria	Questionamentos
<u>Processo seletivo</u>	1 – Como é o processo seletivo das startups participantes do programa de aceleração?
	2 – Quais pré-requisitos são exigidos dos candidatos para participação no processo seletivo?
	3 – Quais e como são as etapas do processo seletivo?
	4 – Com base em que critérios os candidatos são aprovados no processo seletivo?
<u>Capacitação</u>	1 – Quais as ações de capacitação que são realizadas durante o programa de aceleração?
	2 – O programa de aceleração é dividido em etapas? Caso sim, quais são e qual a duração de cada etapa?
	3 – Que tipo de conteúdo educacional é oferecido às empresas aceleradas durante o programa?
	4 – Que ações de capacitação você considerada como “chave” durante o programa?
<u>Mentoria</u>	1 – Como são selecionados os mentores para participarem do programa?
	2 – A seleção das mentorias/mentores é personalizada para cada empresa acelerada ou é a mesma seleção para toda a turma?
	3 – Há definição do conteúdo que será passado pelos mentores aos mentorados? Ou é livre escolha do mentor?
	4 – A quantidade de encontros entre mentores e mentorados é previamente estabelecida?
	5 – Como é acompanhado/monitorado o processo de mentoria? (O que fazem para saber se a mentoria está atendendo às expectativas?)
<u>Demo day</u>	1 – Como é organizado o demo day? (O que fazem para o encerramento da aceleração?)
	2 – Quem é convidado a participar do evento? Por que?
	3 – O demo day ocorre junto com a graduação da turma de aceleradas?

Follow-up	1 – É feita uma etapa de follow-up com as empresas graduadas no programa? Quais ações fazem?
	2 – Qual a periodicidade das ações de follow-up?
	3 – Como é feito o follow-up?
	4 – Quais instrumentos e/ou ferramentas usam para realizar o follow-up?

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

Desta forma, os entrevistados foram submetidos a entrevistas com base no roteiro acima, mas com liberdade para formularem respostas abertas e de acordo com os pontos que consideravam mais relevantes dentro das dimensões propostas.

Já os dados secundários foram coletados por diferentes fontes, a depender de cada aceleradora. Os dados secundários da Darwin Startups foram coletados no site e no perfil oficial do LinkedIn da aceleradora.

Para a coleta de dados secundários da ACE Startups, também foram utilizados o site e o perfil oficial do LinkedIn, mas também foi realizada a inscrição no programa lançado pela própria aceleradora, chamado Growthaholics.

Por fim, para a coleta de dados secundários referentes à GVentures, também foram utilizados o site e perfil oficial do LinkedIn, mas também foram utilizados o Edital – BATCH 9 FGV Ventures e alguns artigos que tratam especificamente sobre a aceleradora e constam no decorrer desta dissertação.

3.4. ANÁLISE DE DADOS

O capítulo 3.4 apresenta como foi realizada a etapa de análise de dados das informações coletadas durante a pesquisa desta dissertação. Para isso, explica quais foram as ferramentas utilizadas para a análise e como foi elaborada a proposta que é abordada no capítulo 5.

A análise dos dados foi feita com base nos dados primários, coletados com os entrevistados, e nos dados secundários extraídos das fontes citadas no capítulo 3.3. Para a análise, foram consideradas as categorias da pesquisa, que são: processo seletivo, programa de capacitação, mentoria, demo day e follow-up.

Sendo assim, foi realizada uma análise temática categorial, na qual cada categoria foi descrita e analisada individualmente de acordo com sua temática própria. Para isso, foram feitos

comparativos entre as realidades de cada uma das aceleradoras entrevistadas, trazendo as principais similaridades e diferenças.

Dentro da categoria de capacitação, foram analisadas as especificidades que cada um contém, de acordo com os próprios entrevistados, sendo elas: cursos, treinamentos, palestras, dentre outros que foram identificados. Foi feita a análise com base nos conteúdos, formatos pedagógicos e vantagens e desvantagens de cada etapa dos programas de capacitação de cada aceleradora.

3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O capítulo 3.5 traz os fatores limitantes que foram encontrados durante a dissertação, inclusive para etapa de coleta de dados durante a pesquisa e que foram decisivos para a alteração da forma que estes dados foram coletados pelo pesquisador.

Dentre os fatores limitantes da coleta de dados primários, destaca-se o acesso aos profissionais responsáveis pelos programas de aceleração de cada uma das aceleradoras. Pelo fato de os sujeitos de pesquisa não estarem localizados apenas em Florianópolis, não foi possível a realização de entrevistas presenciais. Além disso, a pandemia causada pelo novo corona vírus (Covid-19) foi outro fator determinante para não ocorrer o encontro presencial com os entrevistados para realizar a coleta dos dados primários.

Sendo assim, em razão de ambos os limitantes apresentados anteriormente, a coleta de dados primários precisou ser realizada de forma totalmente remota, inclusive para o sujeito de pesquisa que fica alocado em Florianópolis, mesma cidade do pesquisador.

Outro fator limitante da pesquisa, diz respeito aos seus objetivos. Ficou estabelecido que o objetivo geral da dissertação é desenvolver uma proposta de programa de aceleração de startups na Udesc/Esag. Sendo assim, a pesquisa se limitou a estudar aspectos referentes ao programa de aceleração, considerando as categorias de processo seletivo, capacitação, mentoria, graduação/demo day e follow-up/acompanhamento. Por este motivo, não foram abordados aspectos de estruturação, gestão e governança necessários para a criação de uma aceleradora.

4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

O capítulo 4 faz a contextualização do cenário estudado para a presente dissertação, analisando as aceleradoras que foram objeto de estudo. Na sequência, faz a análise dos dados primários coletados durante o estudo, detalhando o ciclo de aceleração dentro das categorias de análise propostas.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS ACELERADORAS

O capítulo 4.1 faz a caracterização das aceleradoras estudadas durante a pesquisa, trazendo as principais características de cada uma delas e os motivos pelos quais foram escolhidas como sujeitos de pesquisa. Além disso, também traz informações importantes sobre os programas de aceleração, como etapas e investimentos previamente definidos e fornecidos nas fontes de dados secundários.

A Darwin Startups (2020) é uma aceleradora situada em Florianópolis, Santa Catarina, e que, segundo Pereira (2019), foi considerada duas vezes a melhor aceleradora do ano pela ABStartups, recebendo o prêmio em 2018 e 2019. A aceleradora busca startups em fase inicial ou de crescimento, mas que já possuam algo que seja possível de levar ou apresentar ao mercado.

O valor do investimento inicial é previamente definido antes mesmo das startups se inscreverem para o processo seletivo do programa de aceleração. A aceleradora investe, por padrão, R\$ 200 mil em troca de 7% de participação acionária na startup. Contudo, existe flexibilidade onde a participação exigida poderá ser reduzida, dependendo de uma avaliação da maturidade do negócio. Outro ponto é que, de acordo com a performance da startup durante o programa, poderá haver aporte de mais recursos.

O programa de aceleração possui duração de 3 (três) meses, divididos em 1 (um) mês do chamado “Seleção Natural” e 2 (dois) meses de aceleração. Durante a etapa da “Seleção Natural” é realizado um trabalho com as startups para conhecer e executar os primeiros passos da aceleração. Ao final desta etapa, apenas algumas startups serão selecionadas, receberão o aporte financeiro e poderão participar dos meses seguintes de aceleração.

No que diz respeito aos meses de aceleração, são oferecidos:

Quadro 14 - Benefícios oferecidos pelo programa de aceleração do Darwin Startups

Benefício	Descrição
Mentoria	Mentorias com profissionais consolidados e especialistas nas mais diferentes áreas de atuação do mercado, com foco na área de tecnologia. O objetivo é que os mentores ajudem as startups a não cometerem os mesmos erros cometidos por eles
Conexões	Acesso à rede de contatos e de parceiros, possibilitando que as startups tenham contato com pessoas e empresas que dificilmente conseguiriam por vias próprias
Comunidade	Acesso à comunidade de tecnologia que a aceleradora fica inserida no polo tecnológico de Florianópolis. São empreendedores, mentores, organizações e especialistas que focam na troca de experiências e crescimento coletivo
Ferramentas e serviços	Ferramentas e serviços, onde a empresa acelerada possui descontos e benefícios que reduzem os custos de ferramentas e serviços exclusivos para participantes do programa. São ferramentas como Cloud Service, CRMs, ferramentas de marketing, consultoria, entre outras
Capital	Capital inicial de investimento para os participantes do programa em troca de participação acionária para a aceleradora. Além disso, as startups aceleradas possuem acesso à rede de investidores ligadas ao Darwin para novas rodadas de investimentos
Suporte	Suporte nas diversas áreas de apoio a negócios, como jurídico, financeiro ou contábil

Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos de Darwin Startups, 2020.

O programa de aceleração se encerra no período de 3 (três) meses com a graduação das startups. Após este período, as startups poderão participar de rodadas de investimentos com empresas e investidores parceiros da aceleradora, onde cada startup irá apresentar seu negócio e a evolução que teve durante o programa.

Dentro do seu modelo de negócios, a Darwin possui duas principais fontes de receita. A primeira delas é uma taxa de administração do dinheiro investido pelos cotistas do fundo que investe na aceleradora. Para a gestão desse dinheiro, é pago à Darwin um percentual mensal, que acaba sendo o responsável pela manutenção dos custos operacionais mensais da

aceleradora. Já o lucro ocorre quando é realizada alguma venda da participação adquirida pelas startups investidas e que iniciam o programa de aceleração.

A ACE Startups (2020) é uma aceleradora fundada em 2012 e tem sede na cidade de São Paulo. Desde sua fundação, já analisou mais de 22 mil startups, das quais 400 passaram pela aceleração, 115 receberam investimento da própria ACE Startups e obteve 16 *exits*, considerado o melhor track recorde do Brasil.

O investimento da aceleradora nas startups possui um fluxo previamente estabelecido, seguindo as seguintes etapas:

- Primeiro contato: é a análise das startups pelo algoritmo da ACE, onde é feita a primeira etapa de seleção;
- Deepdive: durante esta etapa, é feita uma análise mais completa da startup, verificando mercado, modelo de negócios, time de fundadores e concorrência;
- Fluxo de investimento: é a etapa onde é realizada a análise financeira e de métricas da startup, como CAC, LTV, Churn, MRR, entre outras;
- Antes da proposta: é a etapa de entrevista com os fundadores e avaliação da necessidade financeira;
- Proposta: a ACE Startups faz uma proposta de aceleração para a startup de acordo com os estudos prévios e sua realidade;
- Startup ACE: a startup passa a fazer parte do portfólio da ACE Startups.

Dentro do fluxo de seleção de startups para participarem do programa de aceleração da ACE Startups, as etapas são previamente definidas, contudo não há valores de investimento fixos. A negociação é proposta de forma individual e personalizada para cada caso, variando de acordo com as análises realizadas em cada etapa do processo.

Quadro 15 - Benefícios oferecidos pelo programa de aceleração da ACE Startups

Benefício	Descrição
Validação	É o momento em que a aceleradora auxilia as empresas a definirem as premissas básicas do negócio
Produto	É quando a aceleradora auxilia as startups a estruturarem e definirem o produto que vão oferecer ao mercado
Marketing e Vendas	É a etapa em que a aceleradora auxilia as startups nas estratégias de marketing e vendas para conquistar novos clientes e reter os antigos

Fundraising	É quando a aceleradora auxilia as startups a levantarem fundos
-------------	--

Fonte: elaborado pelo próprio autor, com dados extraídos de ACE Startups, 2020.

O programa de aceleração da ACE Startups possui suas etapas previamente definidas e trabalha com duração definida. Contudo, como existe aquisição de um percentual da startup pela aceleradora, o objetivo é que o desenvolvimento continue a ocorrer mesmo após o período de aceleração para alcançar investimentos maiores.

Apesar do histórico positivo desde a fundação, a ACE Startups passou por uma mudança recente em seu modelo de negócios. Há cerca de 1 (um) ano, vem alterando o modelo de aceleradora tradicional e passando para um modelo mais voltado apenas para investimentos, como um fundo de *venture capital*.

Como um dos principais exemplos de aceleradora universitária no Brasil, a GVentures (2020) é vinculada à Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), localizada em São Paulo. A GVentures é a primeira aceleradora universitária do Brasil e foi fundada em 2016.

Desde sua fundação, a GVentures teve 37 startups aceleradas e 31 startups graduadas em seu programa, atingindo 82 fundadores, divididos em 8 *batches* de aceleração, com o mais recente ocorrendo durante o ano de 2020. Durante o período, foram levantados R\$ 11,7 milhões e as startups somaram R\$ 65 milhões em *valuation*.

O processo de aceleração da GVentures é previamente estruturado e com etapas definidas. A primeira delas é a seleção, onde podem participar empresas de base tecnológica e que possuem um mínimo produto viável (MVP). Além disso, é exigido que o modelo de negócio permita escala e replicabilidade.

A seleção é dividida em duas etapas, composta por pré-seleção e entrevista. Na pré-seleção, são analisados 5 critérios:

- Mercado potencial de crescimento e conhecimento do cliente alvo;
- Produto inovador;
- Modelo de negócio alinhado com perfil do cliente alvo;
- Processos de validação do negócio claramente realizados;
- Habilidade dos sócios para executarem o negócio.

A etapa seguinte é a entrevista, na qual os sócios serão avaliados com base em critérios qualitativos, como:

- Alinhamento entre o momento da startup e a GVentures;

- Aspectos intangíveis da relação societária e de interesse da startup;
- Capacidade da aceleradora auxiliar no crescimento da startup.

O programa de aceleração da GVentures é voltado para alunos e ex-alunos da FGV e é gratuito para qualquer startup selecionada que possua um dos sócios enquadrados nestas categorias. Caso a startup seja selecionada e não possua algum sócio que se enquadre, é cobrado um valor de R\$ 10 mil para participar do programa. Além disso, a aceleradora não exige nenhum tipo de participação acionária para que a startup participe de seu programa.

Quadro 16 - Benefícios oferecidos pelo programa de aceleração da GVentures

Benefício	Descrição
Mentoria	Reuniões de mentoria e direcionamento estratégico com a startup
Workshops	Workshops e treinamentos agendados previamente para os fundadores da startup
Conexões	A aceleradora oferece conexões dos fundadores com parceiros e pessoas do ecossistema empreendedor da GVentures
Espaço físico	Acesso ao coworking dentro da FGV EAESP
Acesso a ferramentas	A startup tem acesso a mais de R\$ 400 mil em benefícios, como créditos na Amazon Web Service, na IBM Cloud, entre outros
Serviços de parceiros	Apoio contábil, jurídico e societário com empresas parceiras da aceleradora

Fonte: elaborado pelo autor, com dados extraídos de GVentures, 2020.

O programa de aceleração que a GVentures oferece é previamente estruturado para possuir duração de 4 meses. Para o tempo de duração do programa, é definido um cronograma de entregas em conjunto com a aceleradora, o qual compreende, no mínimo:

- 4 workshops e treinamentos para os fundadores da startup;
- 4 reuniões de mentoria e direcionamento estratégico com a startup;
- 4 reuniões de acompanhamento da evolução da startup acelerada.

4.2. DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO

Para realizar a análise dos dados primários coletados, foram consideradas as 5 (cinco) categorias de análise do programa de aceleração: processo seletivo, programa de capacitação, mentorias, demo day e follow-up. Em cada uma das categorias citadas, a análise de dados se baseou nas perguntas do roteiro de entrevistas, que tinham como objetivo levantar os principais pontos identificados na literatura sobre os programas de aceleração.

4.2.1. Processo seletivo

No que diz respeito à etapa de processo seletivo, a **Darwin Startups** considera que “o processo seletivo é 80% do processo. A parte mais importante é o processo seletivo”. Ou seja, para a Darwin, a seleção é considerada a etapa mais importante para o sucesso do programa de aceleração. Um dos fatores que faz o processo seletivo ser tão relevante, é o fato da grande quantidade de startups interessadas a participarem do programa e serem aceleradas pela Darwin.

Justamente por possuírem uma grande quantidade de startups interessadas em participar do seu programa de aceleração, o processo seletivo da Darwin precisa ser bem estruturado e com etapas formais bastante definidas, de forma a permitir que a aceleradora identifique as oportunidades que possuam maior *fit* com seu modelo de negócios.

Como a principal fonte de lucro da Darwin ocorre na venda das participações adquiridas das startups aceleradas, um dos principais objetivos do processo seletivo é selecionar candidatos que possuem características que possam ser potencializadas pela rede de parceiros influência que a aceleradora possui. Desta forma, são buscadas algumas características específicas para que a startup seja aprovada no processo seletivo, conforme quadro X:

Quadro 17 - Critérios utilizados pela Darwin Startups para avaliação das startups nas etapas de entrevista

Critério
Avaliação do mercado da startup e <i>fit</i> com os mercados que a Darwin tem parceiros
Avaliação dos fundadores da startup
Maturidade da startup e do negócio

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2020

A primeira delas é possuir sinergia com os mercados que a Darwin tem alavanca, ou seja, a Darwin busca negócios que ela efetivamente possa ajudar e contribuir por meio de sua

rede de parceiros, investidores, mentores e colaboradores. Considerando as características dos parceiros atuais, a seleção acabou indo para as startups do tipo fintech, big data, muito voltados para a área bancária, mas focados de uma forma transversal.

Algumas startups estão em outros setores, como varejo, mas sempre sob o aspecto financeiro. Sendo assim, existem muitos investimentos com foco nestes segmentos ou que possuam sinergia, buscando as aproximações como alavanca de negócios. Por esta característica ser tão presente durante a seleção de startups, a Darwin consegue promover uma participação muito ativa de seus parceiros durante o processo seletivo e o próprio programa de aceleração.

Outra avaliação feita é sobre os fundadores das startups candidatas. Este critério tem um peso muito importante na avaliação das candidatas durante o processo seletivo, avaliando os fundadores da startup com base na sua capacidade empreendedora e de inovação, histórico de empreendedorismo, conhecimento sobre o segmento de atuação da startup e relação entre os fundadores.

A aceleradora considera que fundadores que já possuem histórico e empreenderam anteriormente costumam chegar mais preparados e serem melhores candidatos no processo e em todo o programa de aceleração, sendo um ponto de grande influência na decisão de investimento. Este critério é tão relevante, que a equipe da aceleradora chega a prospectar empreendedores que tenham essa característica.

Outras características comportamentais avaliadas nos fundadores, com embasamento teórico na psicologia, são: resiliência, capacidade dos fundadores de absorver informação e capacidade de ser *coachble*, ou seja, de ser treinado e educado durante o programa de aceleração.

Por fim, outro critério que é considerado no processo seletivo é a maturidade em que a startup e o negócio como um todo se encontram. Startups que estejam em estágios muito iniciais, como ideação e validação do modelo de negócios, normalmente são descartadas. O processo seletivo da Darwin costuma buscar startups que estejam em estágios mais avançados e, se possível, já possuam clientes.

Para avaliar todos os critérios de forma completa, a Darwin divide o processo seletivo em algumas etapas previamente estabelecidas. O processo seletivo completo, considerando do primeiro dia de inscrições até a comunicação às candidatas aprovadas, dura 3 (três) meses e é dividido conforme quadro 18:

Quadro 18 - Etapas do processo seletivo da Darwin Startups

Etapa
Inscrição
Entrevistas individuais com a equipe da Darwin
Entrevistas individuais com a equipe da Darwin e com parceiros
Darwin day
Imersão
Deliberação entre os parceiros

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2020

Durante o processo seletivo, a primeira é a de inscrição, que dura cerca de 1 (um) mês. Dada a importância da busca pela sinergia entre startups selecionadas e parceiros, todos os candidatos precisam explicar, já na inscrição, a conexão que eles enxergam entre seus negócios e os mercados prioritários trabalhados pela Darwin. Na etapa de inscrição, geralmente se candidatam cerca de 500 empresas no processo seletivo.

A fase seguinte é uma entrevista individual, realizada pela própria equipe da aceleradora, com os empreendedores selecionados da etapa anterior. Durante esta etapa, são selecionadas as startups que irão para uma segunda entrevista individual, mas dessa vez com a participação de algum parceiro da área relacionada ao negócio da startup candidata. Não existe uma quantidade previamente definida de startups que avança de uma etapa para a outra, fator que depende da própria seleção e altera entre uma turma e outra. Contudo, a média é de que aproximadamente 100 startups cheguem nesta etapa e que possui duração de mais 1 (um) mês, se consideradas as duas etapas de entrevistas individuais.

O objetivo da participação de parceiros logo no processo seletivo é, além de verificar a capacidade do parceiro de auxiliar as startups candidatas, somar a maior quantidade possível de visões de pessoas diferentes sobre cada uma das empresas que buscam entrar no programa de aceleração da Darwin. Desta forma, todas as etapas são realizadas por avaliações duplas, ou seja, com duas pessoas avaliando as candidatas.

Dentro do sistema de avaliação em duplas, uma dessas pessoas é sempre o psicólogo da aceleradora. Esta característica está bastante presente não só no processo seletivo, mas em todo o programa de aceleração. Um dos pilares da Darwin é ser *human drive*, ou seja, com foco em pessoas.

Durante estas etapas, é avaliado o que a aceleradora considera como o segundo critério mais importante, pela fala do próprio entrevistado: “o *founder* fora da curva”. Este é o critério responsável por avaliar os fundadores e verificar as características anteriormente citadas como de grande importância para o processo seletivo.

Outro ponto relevante, é o fato de a própria aceleradora ter a consciência de que algumas das startups com maior potencial de investimento e crescimento precisam ser prospectadas. Como a decisão é colegiada, não há a garantia de que elas serão aceitas, mas sim de que poderão participar do processo seletivo e possuem grandes chances de serem aprovadas. Para casos de grande potencial, existe a previsão de flexibilidade de investimento, onde não será seguido o padrão de R\$ 200 mil por 7% de participação acionária.

De todas as candidatas que participam das entrevistas individuais (média de 100), cerca de 30 são selecionadas a participarem da etapa seguinte: o Darwin *day*. Esta etapa é um evento de um dia inteiro e, até 2019, ocorria presencialmente em São Paulo. Por conta da pandemia do novo corona vírus, o evento de 2020 foi realizado de forma online.

O evento consiste em uma série de bancas temáticas para sabatina dos candidatos. Cada banca é composta por parceiros, investidores e especialistas de mercado. Os temas das bancas são: pessoas, estratégia, mercado e produto/tecnologia. Cada banca dura 40 minutos, onde os fundadores fazem um *pitch* e são submetidos a uma rodada de perguntas e respostas sobre o negócio e o tema.

O objetivo do Darwin *day* é coletar o máximo possível de avaliações e visões diferentes sobre cada uma das candidatas e ajudar a fundamentar a tomada de decisão sobre quais startups serão aprovadas para investimento e participação no programa de aceleração da Darwin Startups. Todas estas visões, que ficaram entre 800 e 900 no último processo seletivo, são consolidadas e quantificadas em um material personalizado sobre cada candidata. Também não há um número fixo de aprovados nesta etapa, mas a média é de que metade passe para a seguinte.

Na etapa de imersão, o processo é muito mais aprofundado e considerado uma fase de pré-aceleração. Esta etapa dura 1 (um) mês e a aceleradora já considera que precisa entregar algum tipo de conhecimento para a startup e seus fundadores com o objetivo de facilitar a análise de cada candidato. Em alguns casos, as startups podem possuir clientes, mas ainda não conhecem ferramentas de gestão.

Desta forma, a aceleradora já oferece alguns conhecimentos técnicos para saber até que ponto poderá efetivamente investir em cada uma das startups. Geralmente são trabalhados de 4

a 5 workshops técnicos. No último processo seletivo, os workshops foram sobre os temas: OKRs (*objectives and key results*), *market size*, *customer development*, projeção financeira e *venture capital*.

Como forma de avaliar sob vários aspectos diferentes, a equipe da aceleradora se divide em 5 subgrupos, para que cada um avalie uma área do negócio das candidatas. No último processo seletivo, subgrupos foram: análise de produto, análise de mercado, investimento, pessoas e tração e finanças. A etapa é composta por reuniões de acompanhamento e avaliação entre as startups e a equipe e reuniões das startups com cada um dos parceiros da Darwin para entender, principalmente, as premissas que os fundadores têm e como eles respondem durante o processo.

A imersão tem como objetivo entender como o empreendedor reage, pensa e planeja sobre o próprio negócio e a possibilidade de investimento e avaliação da Darwin. Nesta etapa, é possível que sejam identificadas novas oportunidades e até mesmo mudanças no modelo de negócios das candidatas apontadas pela equipe ou por algum dos parceiros da Darwin e a resposta das candidatas, caso isso aconteça, é um ponto importante de avaliação.

É também na imersão que são avaliadas, de maneira mais aprofundada, características identificadas nas etapas iniciais de entrevistas. É nesta etapa que a equipe da aceleradora avalia de fato as características psicológicas levantadas e valida o que foi avaliado nas primeiras etapas do processo seletivo. A imersão também é a etapa onde ocorrem os alinhamentos entre aceleradora e candidatas, como expectativas e acordos necessários para uma possível entrada no programa de aceleração.

A aproximação entre equipe da aceleradora e fundadores é extremamente importante e já se tornou algo cultural de todo o processo seletivo, mas principalmente na etapa de imersão. Em virtude do objetivo da etapa e da grande quantidade de reuniões que ocorrem entre equipe da Darwin e das candidatas, a aproximação é intensa e chega em níveis de aconselhamento e parceria.

Ao final desta etapa, ocorre a etapa de deliberação entre os parceiros, com votação para decidir quais serão as startups selecionadas a receberem investimento e participarem do programa de aceleração da Darwin. A escolha ocorre de forma conjunta por um comitê formado pela equipe e pelos parceiros da Darwin e toma como base a recomendação de investimento ou não-investimento dada pela equipe. Historicamente, metade das candidatas que chegam nesta etapa são aprovadas no processo seletivo e são investidas e aceleradas pela Darwin, gerando uma média de 7 a 9 startups por *batch*, ou turma, de aceleração.

Para participação no programa da **ACE Startups**, as inscrições podem chegar por diversas fontes diferentes. Como a organização já tem um nome bastante consolidado no mercado, a indicação é uma das principais fontes de startups. Esta indicação pode surgir de parceiros, investidores, colaboradores ou outros *stakeholders*.

Outra fonte bem importante de startups interessadas no programa da ACE é a plataforma Growthaholics. Por se tratar de uma plataforma online, gratuita e com nome muito forte no mercado, muitas startups participam do programa da plataforma e desenvolvem interesse em participar da aceleração completa da ACE.

Por fim, a prospecção ativa também é uma fonte importante de startups, uma vez que são provenientes de listas de interesse da ACE. Para realizar o contato com essas startups, já existe uma abordagem previamente definida, no qual a equipe da ACE entra em contato e tenta a conexão. Todas as etapas do processo seletivo já são previamente definidas, conforme quadro 19:

Quadro 19 - Etapas do processo seletivo da ACE Startups

Etapa
Inscrição
Avaliação da equipe interna da ACE
Entrevistas individuais com a equipe da ACE
Entrevistas pelo comitê de seleção
Deep dive

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2020

As inscrições são realizadas por um formulário no site, no qual são solicitadas informações da startup, dos fundadores e o *pitch deck*. Após as inscrições, todas as informações das startups ficam disponíveis na plataforma Citrix Pódio, canal pelo qual toda a equipe da ACE tem acesso e faz a avaliação para determinar quais startups devem avançar e quais devem ser eliminadas.

Após cada membro da equipe fazer suas avaliações, é convocado um comitê com todos para que deem suas justificativas e sejam discutidas as avaliações e quais startups devem avançar. Neste comitê, cada membro da equipe deve justificar os casos em que surgirem dúvidas para que as avaliações fiquem claras para todos. As startups aprovadas nesta etapa, são selecionadas para uma conversa individual com seus fundadores. Para avaliação dos membros

da equipe da ACE, os principais critérios também já são definidos previamente, conforme quadro 20:

Quadro 20 - Critérios utilizados para avaliação das startups na etapa de inscrições da ACE

Critério
Nível de maturidade da startup e do negócio
Aspectos financeiros, como faturamento e recorrência
Mercado da startup ter <i>fit</i> com os parceiros da ACE
Equipe de fundadores e colaboradoras da startup
Tecnologia oferecida pela startup

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2020

Para balizar a avaliação dos membros da equipe da ACE, o nível de maturidade é um dos pontos da startup e do negócio é um dos pontos mais importantes. Startups que se encontram na etapa de ideação, são consideradas muito iniciais para qualquer tipo de investimento da aceleradora. A busca acaba sendo por startups mais maduras, com produto validado e em busca de escalabilidade.

Do ponto de vista financeiro, a ACE busca startups que já possuam clientes e estejam com faturamento recorrente. Os valores de faturamento mensal, em média, devem girar em torno de R\$ 20 mil a R\$ 30 mil para que a ACE comece a considerar aquela startup como relevante e estude a possibilidade de realizar qualquer tipo de investimento.

Outro ponto importante para avaliação de investimento da ACE é o mercado no qual a startup atua. Os mercados prioritários de trabalho da ACE são *healthtech*, *fintech* e logística, pelo fato de possuir parceiros importantes e ter grande potencial de desenvolver as startups. Contudo, esse fator não é impeditivo para que sejam realizados investimentos em startups de outras verticais de negócios, dependendo da oportunidade e da avaliação dos demais critérios.

Também é considerada uma avaliação da equipe que a startup possui. Neste critério, são levadas em consideração tanto a equipe de fundadores, quanto de colaboradores que a startup possui. A estruturação, o relacionamento entre toda a equipe e o conhecimento técnico são pontos considerados fundamentais para o sucesso e desenvolvimento da startup.

Por fim, a avaliação da tecnologia que a startup oferece é algo que sempre é levado em consideração. Caso a startup trabalhe com alguma tecnologia terceirizada, é algo que não é bem

visto pela ACE. Outro ponto que pode ser prejudicial na avaliação, é a startup trabalhar com *hardware*, pois a tendência é que tenha um alto custo de produção.

Mesmo com a avaliação de cada um dos critérios, nenhum deles é considerado como eliminatório. Caso a startup não preencha de forma ideal algum deles, é possível que os outros sejam considerados tão positivos, que façam com que a equipe da ACE entenda que é uma ótima oportunidade de negócios e avance com aquela startup no processo seletivo.

Com a definição pela aprovação da startup para a etapa seguinte, a equipe da ACE faz perguntas referentes ao que foi preenchido no formulário de inscrição. Para facilitar as entrevistas, é criado um material chamado de pré-análise sobre a startup, com base no que foi respondido na etapa anterior e no seu mercado de atuação. O objetivo é conhecer um pouco mais sobre a startup e mercado de atuação, além de conhecer sobre os fundadores em aspectos como experiência e conhecimentos técnicos sobre o mercado que eles possuem.

Com o material da pré-análise pronto, toda a equipe da ACE faz uma nova avaliação. A diferença desta vez é que os parceiros *partners* da aceleradora também entram, fazem a leitura e avaliação do material e dão seus pareceres sobre prosseguir ou não com as startups no processo seletivo.

Os aprovados nesta etapa vão para a entrevista individual com a equipe da ACE para validar as informações coletadas até então. Os aprovados na entrevista, são convidados a participarem de um comitê de seleção. Este comitê é um evento que ocorre em alguma das sedes físicas da ACE em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba ou Goiânia, e reúne investidores e apoiadores da aceleradora para avaliar a startup. Neste evento, a startup precisa apresentar o seu *pitch deck* e, em seguida, é realizada uma rodada de perguntas e respostas para que os presentes conheçam melhor da startup e do negócio. Este comitê é quem toma a decisão sobre quais startups avançam para a etapa seguinte do processo de seleção.

Por fim, a última etapa é o *deep dive*. Nesta etapa, considerada a mais intensa do processo seletivo, a equipe da ACE faz uma imersão na startup. O objetivo é a aceleradora conhecer a fundo o produto, usabilidade, equipe e todas as atividades realizadas pela startup desde a criação até a entrega do produto aos seus clientes. Ao final desta etapa, são selecionadas as startups que poderão participar do programa de aceleração da ACE.

Como o processo possui critérios previamente definidos, é possível que a startup não seja aprovada naquele momento, mas que a equipe da aceleradora entenda que ela tem potencial futuro. Nestes casos, são dadas oportunidades futuras de inscrição e a própria equipe de seleção direciona a startup a atividades como mentorias ou eventos da ACE, tudo para que a startup

tenha a oportunidade de evoluir e ficar pronta para participar do programa de aceleração nas próximas turmas.

Já no que diz respeito ao processo seletivo da **GVentures**, também é considerado como de extrema importância. Como são aceitas apenas startups em que algum dos fundadores seja aluno ou ex-aluno da FGV, a quantidade de inscritos é muito inferior aos outros dois sujeitos de pesquisa estudados nesta pesquisa, com uma média histórica entre 20 e 30 startups inscritas por semestre.

A própria aceleradora se posiciona como *early stage*, ou seja, trabalhando com startups que estejam em seus estágios iniciais e ainda estejam buscando validação e um modelo de negócios escalável. Outro posicionamento definido pela aceleradora, é o fato de se considerar uma pré-aceleradora, inclusive auxiliando a preparar startups para participarem de outros programas de aceleração no futuro, como a Darwin Startups e a ACE Startups, outros sujeitos desta pesquisa.

Para definir quais startups estão aptas a participarem efetivamente do processo seletivo, alguns critérios já são previamente estabelecidos. Assim, a aceleradora garante maior aderência entre as startups e o modelo de negócios que tem a oferecer. Os critérios utilizados para avaliação das startups são:

Quadro 21 - Critérios utilizados para avaliação das startups no processo seletivo da GVentures

Critério
Startup já estar operando e ter um MVP e, de preferência, um pouco de receita
Avaliação dos fundadores e da equipe da startup
Avaliação da relação entre os sócios da startup

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2020

Um dos principais critérios levados em consideração pela GVentures é avaliar se a startup já está efetivamente operando, ou seja, se já possui um MVP (mesmo que ainda não esteja totalmente validado) e que, de preferência, já tenha algum tipo de receita própria. O principal objetivo deste critério é evitar que startups que ainda estão no campo das ideias entrem no programa de aceleração.

Ainda no processo seletivo, é realizada uma avaliação sobre os fundadores da startup. São avaliados alguns pontos, dentre eles o time (seja de fundadores ou de possíveis colaboradores) e até mesmo a relação entre os sócios. A própria aceleradora realizou uma

pesquisa em parceria com a FGV sobre conflito de sócios das startups que já foram aceleradas pela GVentures. No estudo, foi concluído que parte da taxa de mortalidade veio de conflito entre os sócios, o que fez com que a aceleradora começasse a prestar mais atenção a este fator de risco.

Para a captação e gestão de candidatos, a aceleradora utiliza a plataforma Gust. É uma ferramenta utilizada para que as startups interessadas façam seus cadastros e a equipe da GVentures tenha acesso fácil e rápido a estas informações.

Por se tratar de uma aceleradora vinculada a uma instituição de ensino (FGV), todo o programa da GVentures acompanha o calendário acadêmico. Além disso, os processos seletivos são abertos por meio de editais, garantindo que sejam de conhecimento público. Sendo assim, os editais para captação de novas startups e, conseqüentemente, início de novos ciclos de aceleração são lançados em junho e dezembro, onde cada ciclo tem duração de 4 meses.

Para garantir a publicidade e maior chance de captação de candidatos, os editais são colocados no site e são feitas divulgações nas redes sociais e para toda a base de alunos e ex-alunos da FGV. Ainda com o mesmo objetivo, a aceleradora envia para outros órgãos específicos de dentro da própria instituição e que tenham ligação com empreendedorismo, aumentando a capilaridade dos contatos.

Historicamente, a maior quantidade de startups inscritas é oriunda dos disparos de e-mails para a base de alunos e ex-alunos da FGV, em que o disparo é feito pela própria instituição.

Quadro 22 - Etapas do processo seletivo da GVentures

Etapa
Inscrição virtual
Entrevistas individuais com a equipe da GVentures

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2020

A etapa de inscrições ocorre toda online, via plataforma Gust. De todas as startups inscritas no processo, a equipe da GVentures busca reduzir, dentro da própria plataforma, para algo entre 10 a 12 candidatas que irão avançar à fase seguinte. Na etapa de inscrições, são solicitadas diversas informações sobre a startup, no modelo *pitch deck*, ou seja, uma apresentação resumida com informações relevantes a possíveis parceiros e investidores. Alguns exemplos de perguntas são: quais problemas pretendem ser resolvidos? Qual a solução?

Ainda no que diz respeito às inscrições, o roteiro é dividido em 3 (três) blocos, sendo eles: coleta de *pitch*, para entender se o negócio da candidata faz sentido e está caminhando de forma saudável; informações sobre o time, para verificar se o time está empenhado e se será possível de trazer bons resultados durante o programa de aceleração; e se a relação entre o time é positiva e diminui o risco de mortalidade da própria startup durante e após o programa de aceleração.

Dentro de todas as respostas preenchidas no questionário de inscrição, os principais pontos avaliados são: como a startup realizou as validações; quais os atuais resultados que obteve a partir destas validações; e o que a startup que está se candidatando procura no processo seletivo da GVentures.

Nesta etapa, a avaliação das startups não é realizada pela equipe da aceleradora, mas sim por um Conselho Consultivo formado por 8 (oito) pessoas, sendo: 3 (três) professores da FGV ligados a empreendedorismo; o idealizador da GVentures (que é ex-aluno da instituição); 2 (dois) investidores-anjo da GVangels (grupo de investidores-anjo da FGV); e 2 (dois) profissionais parceiros de outras aceleradoras. O objetivo desta avaliação ser realizada pelo Conselho é que sejam mitigados quaisquer riscos de que a equipe acabe se envolvendo e enviando as avaliações.

Para a avaliação do Conselho, cada candidata recebe a avaliação de 4 (quatro) dos 8 (oito) conselheiros, considerando os critérios citados anteriormente. As notas e priorização são estabelecidos dentro da própria plataforma Gust, onde é possível definir notas de corte e selecionar as startups que tiverem maior nota para avançarem à próxima etapa.

Os critérios desenhados para que sejam dadas notas pelos avaliadores do Conselho são: mercado; produto; modelo de negócio; validação; time, no que diz respeito a habilidades; e time, sob a ótica da relação entre os sócios. As notas são dadas dentro da plataforma Gust e variam entre 1 (um) e 5 (cinco) para cada critério.

A etapa seguinte é uma entrevista individual realizada pela equipe da GVentures com os fundadores da startup. O objetivo é verificar de maneira mais aprofundada os critérios de avaliação sobre os fundadores, como conhecimentos técnicos, de mercado e a relação que existe entre eles. Desta forma, a equipe da aceleradora busca entender qual será a capacidade de trabalho com cada uma das entrevistadas.

Dentro da etapa de entrevistas, é realizado um momento em que a avaliadora realiza uma sabatina com a candidata para entender mais a fundo sobre o momento de vida da startup

e em que etapa ela está dentro de seu ciclo de vida. Além de expor quais pontos a startup precisa evoluir ou adaptar para avançar ao próximo passo do processo seletivo.

Com isso, já é feita uma avaliação da receptividade que os fundadores têm e como eles reagem ao que for dito a eles durante a sabatina. Caso seja verificado que os fundadores estão muito na defensiva e não estão abertos a *feedbacks* e sugestões, a própria equipe avaliadora opta por retirar a startup do processo seletivo. Nesta etapa, a avaliação é totalmente qualitativa e realizada pela equipe da GVentures.

A avaliação da etapa de entrevistas também é feita pela plataforma Gust e os avaliadores precisam responder às seguintes perguntas:

- Quanto os fundadores são *coachable*? (Ou seja, os fundadores estão abertos a receberem ajuda e *feedbacks* externos?)
- O time da GVentures quer trabalhar com esses fundadores?
- Os fundadores parecem ter comprometimento com o negócio?

Com os resultados obtidos pela equipe da aceleradora nas entrevistas individuais, somados às avaliações do Conselho Consultivo na etapa de inscrições, a própria equipe da GVentures decide sobre quais startups são aprovadas e irão participar do programa de aceleração. Em média, de 4 a 5 startups são selecionadas por semestre para participarem do programa.

Ao realizar uma comparação entre os processos seletivos dos programas de aceleração estudados, pode-se perceber algumas etapas em comum. A primeiro ponto em comum é que todas as aceleradoras entrevistadas consideram a etapa de processo seletivo como uma das mais importantes para o programa de aceleração. A Darwin, por exemplo, afirma que é a etapa mais importante. Por este motivo, todas as entrevistadas dedicam muito tempo e esforço realizando processos completos e que efetivamente façam avaliações completas das startups que se candidatam.

Outra semelhança entre os processos seletivos estudados, é que todos possuem etapa de inscrições online e entrevistas individuais com os fundadores das startups candidatas. Ambas as etapas têm os mesmos objetivos para as aceleradoras que é receber as informações das startups dentro do que é esperado pelo programa e, na sequência, conhecer mais a fundo e tirar eventuais dúvidas, respectivamente.

No que diz respeito aos critérios de avaliação que as aceleradoras utilizam durante o processo de seletivo, também são encontradas semelhanças entre as 3 (três) entrevistadas. Todas destacaram a importância de avaliar o *fit* da startup e do produto que ela oferece com os mercados que a aceleradora possui maior afinidade, principalmente pela ligação com parceiros e investidores. Outro critério comum que foi exposto pelas aceleradoras, é a importância de uma boa relação societária dentro da equipe da startup. Caso a relação dos sócios não seja positiva, dificilmente a startup terá sucesso e, por este motivo, a aceleradora não tem interesse em aprovar no seu processo seletivo.

Já no que diz respeito às diferenças entre os processos seletivos dos programas, o principal deles é na intensidade e duração de cada um. Em virtude do modelo de negócios de realizar investimentos e se tornar sócio das startups, a Darwin e a ACE possuem processos seletivos mais robustos e longos. Tanto o processo da Darwin, quanto da ACE, possuem uma etapa onde a aceleradora realiza uma imersão nas startups que chegarem às etapas finais para conhecer mais a fundo e decidir, de maneira mais segura, quais startups serão investidas.

Outro ponto que faz com que os processos sejam mais densos é a quantidade de startups interessadas em serem aceleradas. A Darwin, por exemplo, recebe de 500 a 600 startups por turma, o que exige um filtro muito maior para garantir que as melhores sejam selecionadas. Por outro lado, a GVentures trabalha com um mercado muito mais delimitado, apenas com empresas de alunos e ex-alunos da FGV, fazendo com que a quantidade de candidatos seja muito menor.

Outra diferença está no nível de maturidade das startups que são aceitas a participarem dos programas. Para a Darwin e a ACE, as startups precisam estar mais prontas, já com produto e receita. Já para a GVentures, também é dada preferência a startups que tenham produto rodando e faturamento, mas em níveis muito menores do que nas demais aceleradoras entrevistadas. Inclusive, a GVentures costuma trabalhar com a preparação de startups para participarem do programa de aceleração das outras duas entrevistadas.

Desta forma, pode-se perceber que o processo seletivo acaba se adequando à realidade e ao modelo de negócios de cada uma das aceleradoras. Para as que possuem investimento e aquisição de participação acionária, os processos são mais robustos e com muito mais limitantes. Já para a aceleradora que não faz investimento de capital e não realiza a compra de ações, o processo acaba sendo mais simples, mas também de extrema importância.

4.2.2. Programa de capacitação

Dentro do programa de aceleração da **Darwin**, a etapa formal de capacitação ocorre dentro da etapa anterior, na fase de imersão do processo seletivo, que a própria aceleradora considera como pré-aceleração e foi abordado no capítulo 4.2.1. Durante esta etapa, ocorre o que é chamado de “capacitação de nivelamento”.

Nessa capacitação, são passados os conteúdos que a aceleradora considera como básicos que os fundadores precisam ter de conhecimentos técnicos para que o processo possa avançar com maior consistência. Já durante o programa de aceleração, após a startup já estar aprovada e participando efetivamente do programa da Darwin, é trabalhado exclusivamente com mentorias.

Na capacitação de nivelamento que ocorre durante a imersão do processo seletivo, são realizados workshops e mentorias individuais ou coletivas. Mesmo que as startups ainda sejam candidatas e nenhuma tenha sido investida, a Darwin considera como uma etapa importante para conhecer melhor cada candidata e já entregar valor às startups antes mesmo de realizar qualquer tipo de investimento. Principalmente por partir do ponto que as startups que forem aprovadas e investidas, já terão passado por esta etapa e terão absorvido o conteúdo da mesma forma.

Isso ocorre porque a maioria das startups que são investidas e aprovadas a participarem do programa de aceleração da Darwin já são empresas que estão mais consolidadas e avançadas nas etapas do ciclo de vida. Por exemplo, das 8 (oito) empresas que participaram do *batch* 8, 4 (quatro) delas já tinham faturamento maior que R\$ 1 milhão de reais por mês ao entrarem no programa. Sendo assim, a aceleradora entende que não consegue trazer um conteúdo geral que resolva o problema de todas as startups simultaneamente.

Além disso, a Darwin percebeu que não estava mais fazendo sentido trazer conteúdos educacionais para dentro do programa de aceleração, pois estava, muitas vezes, investindo tempo das aceleradas com conteúdos que seus fundadores já tinham domínio.

Para que haja personalização e atendimento da necessidade específica de cada startup dentro do programa e, conseqüentemente, maximização de resultados, as capacitações coletivas são descartadas nesta etapa e o trabalho com mentorias passa a ser a principal forma de capacitar os fundadores e as startups participantes do programa de aceleração.

Com o trabalho de capacitações realizado na etapa de imersão do processo seletivo, a aceleradora já elabora um diagnóstico, acordado com a própria startup, sobre os desafios e pontos de desenvolvimento. Este diagnóstico auxilia na criação de um plano de aceleração

personalizado para cada startup, que contém um plano de mentorias como forma de capacitação, e que será trabalhado durante toda a duração do programa.

Outra atividade de capacitação ocorre para as empresas que já estão no portfólio, ou seja, já passaram pelo programa de aceleração e foram graduadas. Para estas empresas, são oferecidos conteúdos semanalmente e em formato de workshops e/ou mentorias, com foco no desenvolvimento das startups deste grupo. Os treinamentos são abertos também para as empresas que estão no programa, mas elas normalmente ainda não estão no nível técnico necessário para participar. Então o foco acaba sendo as que já foram graduadas e já estão no portfólio.

Em relação à metodologia da ACE, existe a possibilidade de aceleração online via plataforma Growthaholics e o programa completo da ACE. Como cada tipo de programa possui formas de entrada diferentes, os conteúdos e treinamentos que as startups recebem também são diferentes.

No programa da Growthaholics, todos os conteúdos são disponibilizados de forma online. É feita uma divisão em 28 lições, separadas em 4 (quatro) blocos que levam, em média, 4 (quatro) meses para serem concluídas. Cada um dos blocos possui etapas e, dentro destas etapas, estão todos os materiais de treinamento que o programa entende que são necessários para ter conhecimento sobre o assunto. Dentre os materiais, estão: uma videoaula explicando os conceitos, uma apresentação para acompanhamento e materiais complementares para ampliar os estudos.

Dentro da plataforma, os blocos são: validação; produto; marketing e vendas; e *fundraising*. Ao final de cada bloco, é solicitado que o participante faça o *download* de um *template* para exercitar o que foi ensinado naquele bloco. O objetivo é a realização de um exercício, podendo ser com informações reais ou fictícias da startup, para auxiliar na fixação do conteúdo aprendido. A liberação do bloco seguinte depende de ser enviado o entregável do bloco anterior.

Além disso, também como método educacional, a plataforma disponibiliza acesso a um fórum, no qual os participantes podem trocar experiências e melhores práticas de mercado. Por fim, é disponibilizado um tópico para acesso à comunidade, no qual é possível conhecer as demais startups que estão participando da plataforma e facilitar a conexão para trocas de experiências.

Já o programa completo de aceleração da ACE, possui alguns pontos diferentes também na parte educacional. A primeira delas é o fato de o programa ser presencial e ocorrer nas 4

(quatro) sedes da aceleradora: São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Goiânia. Contudo, o principal diferencial é a realização dos acompanhamentos, com o objetivo de verificar os pontos que precisam ser trabalhados e quais mentorias devem ser direcionadas para que a startup se desenvolva.

Atualmente, o programa da ACE trabalha com algumas etapas. A primeira delas é o *onboarding*, no qual os fundadores precisam realizar todas as etapas de treinamento online da plataforma Growthaholics. A principal diferença nestes casos, é a realização de um acompanhamento em reuniões quinzenais pela equipe da ACE com os fundadores, para acompanhar o crescimento que eles estão tendo no período e com os conteúdos. Esta também é uma forma de a equipe da ACE garantir um nivelamento de conteúdos entre todas as empresas que forem investidas.

Também são realizados, dentro do programa da ACE, eventos como mentorias coletivas, palestras e workshops com empresas parceiras, como o Google, por exemplo. Estes eventos ocorrem mensalmente e abordam algum tema específico, trabalhando como uma capacitação geral para todas as startups da ACE que tiverem interesse e precisarem daquele conteúdo.

Por fim, são realizados eventos da Growthaholics. Estes eventos são mais generalistas, no que diz respeito aos conteúdos ministrados. São abordados assuntos como negócios, vendas, marketing e até mesmo internacionalização das startups para algum país específico e com potencial de crescimento.

No que diz respeito ao programa educacional, a **GVentures** considera que é um dos principais pilares de seu programa de aceleração. Nas primeiras turmas de aceleração que a GVentures trabalhou, entre 2016 e 2018, o programa funcionava dando treinamento sobre um assunto específico e definindo um prazo para que a acelerada absorvesse e evoluísse dentro daquele tópico. Isso ocorria pelo fato de o ecossistema não ser tão bem desenvolvido e as startups que entravam no programa de aceleração ainda estarem tão desenvolvidas e possuírem, basicamente, dores e desafios iniciais e semelhantes.

Contudo, a partir de 2019, o programa educacional passou por uma mudança. Desde então, a aceleradora percebeu que este modelo não agregava tanto às aceleradas, pois as startups começaram a chegar ao programa mais maduras e com desafios diferentes entre si. Sendo assim, cada uma precisaria de treinamentos específicos e um plano próprio de desenvolvimento. Ainda são trabalhadas capacitações, mas não existem mais mensurações em relação a elas. Desta

forma, não são mais o ponto principal e responsável por puxar as entregas e objetivos de cada startup acelerada.

Desde a mudança do modelo, as capacitações passaram a ocorrer com um encontro semanal na sede da aceleradora, no qual é discutido 1 (um) pilar do negócio. O processo empreendedor foi dividido pela equipe da GVentures em 4 (quatro) etapas, partindo do zero até o *market fit*.

No encontro do primeiro mês, é discutido apenas a parte de clientes. São discutidos aspectos como segmentação de mercado, perfil de público-alvo, segmentação de perfil, compreensão de persona e mapeamento de dores.

No encontro realizado no segundo mês, o tema é produto. Então os principais pontos abordados são MVP, como sair do MVP e começar a automatizar, que momentos sair da automatização por terceiros e ir para a programação, dentre outros assuntos que surgirem sobre o tema.

Já no terceiro encontro, o assunto é trabalhar estratégias de *go to market*, ou seja, como a startup vai ao mercado. São abordados tópicos como precificação, funil de marketing e vendas, estratégias de aquisição e retenção de clientes.

Por fim, o último encontro aborda o assunto de *fundraising* e *pitch deck*. Neste dia, o tema central da discussão é que as aceleradas aprendas sobre as formas de captação de recursos para alavancar seus negócios e como estruturar um material e um discurso para apresentar a potenciais parceiros, como fundos de investimentos e investidores-anjo.

Neste encontro, são mescladas técnicas como “sala de aula invertida”, onde os participantes recebem o material previamente e são os responsáveis por apresentar o tema ao grupo. O objetivo é que a discussão sobre o tema seja em um nível mais aprofundado. Outra técnica utilizada é a aceleradora trazer especialistas, empreendedores e pessoas que já passaram por aquele processo anteriormente para que possam dar suas visões, trazer experiências práticas e enriquecer o debate.

Como o objetivo nesta etapa é que os empreendedores que estão sendo acelerados adquiram os conhecimentos da forma que a GVentures entende que seja um processo empreendedor adequado, a própria equipe da aceleradora é a responsável pela gestão dos conteúdos e encontros de capacitação. Parceiros, empreendedores e especialistas são convidados quando é oportuno, mas a gestão da etapa e a curadoria dos conteúdos são feitos pela própria equipe da aceleradora.

Para a própria aceleradora, o ponto chave para o programa de capacitação é a preparação do que ela considera como um processo empreendedor adequado, pois esta linha é a que irá basear tudo na etapa. É a partir disso que a equipe da aceleradora define se irá convidar um participante externo e como será feita a discussão de cada um dos temas. É também a partir dessa definição que será definida como será trabalhada a etapa de mentorias com a turma de aceleradas.

Fazendo um comparativo entre os programas de capacitação das entrevistadas, pode-se perceber que o foco de todas é o programa de mentorias. Contudo, em todas está presente algum tipo de capacitação educacional por meio de conteúdos. Todos os entrevistados concordam na importância em oferecer capacitações, mas cada um trabalha esta etapa a sua própria maneira.

No caso da Darwin, a capacitação ocorre ainda no processo seletivo. Esta opção é feita para garantir que qualquer uma das startups que seja aprovada já esteja capacitada nos conteúdos considerados básicos. Além disso, é uma visão da aceleradora de que precisa entregar valor às startups ainda durante o processo seletivo, sendo um benefício antes mesmo do programa de aceleração efetivamente começar.

Já para a ACE, o programa de capacitação educacional ocorre por meio da plataforma Growthaholics. Todas as startups que forem aceleradas precisam passar pelo programa, sendo uma forma de dar mais celeridade ao processo e trabalhar com a parte educacional de forma online e dinâmica.

Para a GVentures, o programa educacional evoluiu com o tempo até chegar no modelo atual. No início, as capacitações ocorriam de forma mais generalizada, com os mesmos temas sendo passados para todas as startups. Contudo, com a evolução do mercado e, conseqüentemente, das startups que buscam seu programa de aceleração, esse trabalho se adaptou. Desde então, o modelo de capacitações coletivas passou a mais enxuto e de temas mais aplicados a negócios, com encontros mensais e trabalhando assuntos específicos.

Sendo assim, pode-se notar que os programas de aceleração ainda possuem uma etapa de capacitação educacional, mas que vem passando por adaptações nos últimos anos. Também se percebe que a evolução na maturidade do mercado e do ecossistema das startups, faz com que os fundadores já cheguem nos programas de aceleração com maiores conhecimentos e o que eles precisam é que sejam dados direcionamentos específicos para seus negócios.

4.2.3. Mentorias

No programa de aceleração da **Darwin**, as mentorias são o foco da capacitação oferecida aos fundadores das startups aceleradas. Como nenhum dos mentores do programa são remunerados, a aceleradora trabalha com estes profissionais em uma relação de ganha-ganha, onde mentores, startups aceleradas e aceleradora enxergam valor nesta relação.

A Darwin não tem critérios previamente estabelecidos para definição dos mentores. Uma das formas mais importantes para conseguir seus mentores, é via equipes das empresas parceiras. Estas empresas são uma fonte extremamente importante de fornecimento de mentores para o programa de aceleração. Para aceleradora, é a chamada primeira camada de mentores.

A aceleradora entendeu que os profissionais que trabalham nas empresas parceiras são os mais indicados para serem mentores e ensinarem as aceleradas a fazerem negócio com o mercado que os próprios parceiros atuam. Por exemplo, se a Darwin estiver buscando um mentor que desenvolva, nas aceleradas, as habilidades de vendas para bancos, o profissional mais indicado para isso é o gerente comercial de um banco parceiro.

Para o parceiro, esse é um dos pontos de ganho na relação de parceria com a Darwin. Possuir um profissional que seja mentor no programa da Darwin, faz com que ele também adquira novos conhecimento e traga inovações para a própria empresa, uma vez que está convivendo diretamente com o ecossistema de startups em crescimento. Além disso, o histórico mostra que os profissionais gostam de ser mentores do programa, então isso é um ponto positivo no engajamento do próprio profissional em relação à empresa que ele trabalha.

A segunda camada de mentores é composta por profissionais de diversas áreas e que se inscrevem para tal, mas sem ter vinculação com nenhum dos parceiros da aceleradora. O objetivo desses profissionais é se aproximar das startups pelo programa de mentores da aceleradora.

Esta camada de mentores é dividida em dois perfis: os prestadores de serviços (como consultores, por exemplo) que têm interesse em se aproximar das startups para vender os serviços que oferecem. Para este perfil, a Darwin entendeu que pode aproveitar deste interesse deixando acordado com que os prestadores compartilhem seus conhecimentos, via mentoria, com as startups aceleradas. A relação para ambos os lados é extremamente transparente e considerada de ganha-ganha.

Já o segundo perfil, que é o mais comum no dia-a-dia do gestor do programa de aceleração da Darwin, é composto por executivos e ex-executivos de grandes empresas. Este grupo possui profissionais com grande experiência no mercado e que têm interesse, por diversas

razões, na aproximação com as startups. Estes profissionais são bastante utilizados pelo programa de aceleração para as mentorias.

Em todos os casos, a aceleradora precisa conhecer o mentor primeiro. Para isso, todos os possíveis candidatos são convidados, primeiramente, a participarem dos Darwin days. A partir do que o possível mentor analisa das startups e mostra as visões que ele possui, é que a aceleradora começa (ou não) a convidá-lo para que ele participe do programa de mentorias. A ideia é que, ao chegar na mentoria, o mentor já esteja ambientado com a cultura da Darwin.

Para trabalhar com os mentores de ambas as camadas, o mais importante é entender a necessidade das startups aceleradas no momento da mentoria para que possa ser feita a conexão certa na hora certa. O grande problema que o programa de mentorias pode sofrer é oferecer o conteúdo errado ou que a startup acelerada ainda não está pronta para receber. Por isso, esta análise é um dos pontos mais importantes para a equipe da Darwin durante todo o programa de aceleração que é oferecido.

Sendo assim, o planejamento personalizado da aceleração é de extrema importância, pois é com base nele que os acompanhamentos são feitos e as mentorias e mentores são selecionados em cada momento de participação da startup durante a aceleração. Como a aceleradora já aprendeu que o programa de aceleração ocorre por ciclos de validações, este planejamento é ainda mais importante para entender até onde vai o ciclo atual para poder iniciar o próximo.

Desta forma, o maior desafio da etapa de capacitação como um todo é mostrar à startup acelerada que o planejamento que ela estava fazendo anteriormente à sua entrada no programa de aceleração pode não estar certo. As adequações são desenhadas durante o planejamento da aceleração e postas em prática durante os meses do programa com o apoio das mentorias.

Como é criado um plano de mentoria para cada startup, tanto o assunto, quanto o profissional que dará a mentoria são definidos a partir da demanda de cada plano. Para definir quem serão os mentores, o Head de Aceleração da Darwin estuda o plano e faz as conexões necessárias para atender às necessidades descritas. O próprio Head de Aceleração traz a proposta de mentorias, trazendo mais de um mentor sobre o mesmo assunto para que sejam dadas visões diferentes e faz a conexão entre startup e mentores.

A proposta do programa é sempre um encontro único entre startup e mentor para que, a partir deste encontro, tanto mentor, quanto mentorado, verifiquem o *fit* e suas disponibilidades para encontros futuros. Nesta relação, não são definidos mais de um encontro antes do primeiro, pois existe o risco de as expectativas das duas partes não serem alcançadas e a relação não ir

para frente. Nestes casos, o Head de Aceleração busca outras opções no banco de mentores da Darwin para oferecer e continuar com a capacitação.

Pela cultura da Darwin, as mentorias não são vendidas para as aceleradas como verdades absolutas. Também por este motivo que são oferecidos mentores diferentes sobre um mesmo assunto. Desta forma, a acelerada poderá conhecer experiências e visões diferenciadas sobre um mesmo assunto e definir por qual caminho seguir.

Como um dos pontos fortes da cultura da aceleradora é de que é necessário “correr atrás” para que as coisas deem certo, um grande ponto do programa de aceleração é que a acelerada trabalhe e se desenvolva. Sendo assim, nenhum membro da equipe da Darwin participa das mentorias. A ideia é que a própria acelerada entenda as partes mais importantes e que mais fazem sentido para ela sobre aquele assunto que está sendo trabalhado na mentoria, e possa se desenvolver por conta própria. Assim, o trabalho mais importante da aceleradora é realizar as conexões certas nas horas certas, enquanto a própria acelerada foca em aprender os conteúdos e se desenvolver para crescer durante a aceleração.

Como a relação entre mentor e mentorado ocorre muito em virtude da conexão gerada nos encontros, é muito normal que cada acelerada possua um mentor que se torne algo parecido com um padrinho. Esta relação costuma ocorrer com algum dos mentores que tenha um trabalho mais global de negócios, e não de um assunto específico.

Para avaliar a qualidade das mentorias, a Darwin trabalha sob o ponto de vista do empreendedor. Como são realizados acompanhamentos semanais com cada uma das aceleradas, são nestes momentos que a equipe da aceleradora entende se as mentorias oferecidas estão sendo positivas e, caso não estejam, quais os motivos e o que pode ser feito para melhorar. Inclusive com base nas avaliações feitas nestes momentos, a aceleradora define, em conjunto com a acelerada, se serão necessários mais mentores sobre determinado assunto.

Também como forma de acompanhar o andamento das mentorias e a evolução do negócio durante este período, são realizados os acompanhamentos semanais, mensais e trimestral pela equipe da Darwin. Durante os encontros, é avaliado como os fundadores estão reagindo às mentorias e quais resultados estão sendo alcançados.

Como a metodologia da **ACE** pode ser trabalhada pela Growthaholics ou pelo programa completo, as mentorias ocorrem de formas distintas em cada uma. Atualmente, a rede da ACE conta com mais de 300 mentores cadastrados para trabalhar nas mais diversas áreas de apoio às startups.

Todos os mentores são profissionais consolidados no mercado, desde CEOs e diretores de grandes empresas, até analistas de empresas em desenvolvimento. Os pontos mais importantes para se tornar um mentor da ACE, são as qualidades técnicas, como possuir qualificação técnica, *background* na área de atuação e ser reconhecidamente um profissional de qualidade para poder transmitir seus conhecimentos e auxiliar as startups que passam pelo programa.

Para selecionar seus mentores, a ACE trabalha com inscrições e indicações. No caso das inscrições, existe um formulário no site da aceleradora, no qual os interessados podem preencher com suas informações profissionais e se candidatar. Para esses casos, é feita uma avaliação de todas as informações e decidido, pela equipe da ACE, se aquele candidato está apto a fazer parte do quadro de mentores. Outra fonte é a indicação, pela qual os próprios mentores, parceiros e colaboradores da ACE podem indicar quem eles entendam que são profissionais qualificados a fazer parte do quadro de mentores.

Nenhum dos mentores é remunerado pela ACE. O foco, para os mentores, é realmente auxiliar as startups sem nenhum tipo de retorno financeiro direto, mas tendo a possibilidade de adquirir novos conhecimentos, estar por dentro das inovações que surgem no mercado e se conectar a novos empreendedores que possuem grande potencial de crescimento.

Ao entrar no quadro de mentores da ACE, todo novo mentor recebe um material exclusivo e passa por uma etapa de *onboarding*. Este material faz explicações de todas as informações necessárias e recomendações feitas pela ACE para que o mentor tenha sucesso na atividade. São ensinados pontos técnicos da plataforma Growthaholics, atitudes e ações esperadas por cada mentor, materiais de capacitação para o próprio mentor, aspectos culturais da ACE para alinhamento, e também um roteiro de como a aceleradora espera que a mentoria ocorra.

Na Growthaholics, apesar de todo o programa de capacitações estar liberado para quem quiser se cadastrar, apenas poderá contatar os mentores e, conseqüentemente, realizar as mentorias, os participantes que preencherem o formulário de startups da plataforma e forem aprovados pela equipe da ACE. Este formulário estabelece critérios mínimos para que o participante seja considerado uma startup e possa ter acesso tanto à rede de mentores, quanto à rede de parceiros disponíveis na plataforma. Para esta avaliação, são considerados critérios como: produto existente, equipe com dedicação ao projeto, faturamento, receita, clientes e alguns indícios de crescimento.

Ao ser aprovado pela equipe da ACE como uma startup que cumpre os critérios e ter a área de mentorias liberada na plataforma, o participante terá acesso a uma rede com mais de 170 mentores que estão disponíveis exclusivamente para este grupo. O contato entre mentor e possível mentorado é automatizado pela plataforma, com as mentorias ocorrendo de forma online e dependendo da disponibilidade e interesse de cada mentor sobre a startup e o assunto solicitado.

Já no programa completo da ACE, são oferecidas mentorias de acordo com a necessidade de cada startup. Dentro dos acompanhamentos quinzenais que ocorrem com as startups, a equipe pode identificar as necessidades de avanço e trazer os mentores que mais fizerem sentido naquele momento.

Para as startups desse grupo, já são oferecidos mentores diferenciados e que não estão disponíveis na plataforma Growthaholics, dando exclusividade às startups investidas pela ACE. Em alguns casos, a ACE opta por não colocar o mentor na plataforma, mas em outros é o próprio mentor que determina que não quer ser colocado como disponível para todos os participantes online.

Nesses casos, o contato com o mentor é personalizado e intermediado pela equipe da ACE. Ao verificar que a startup precisa avançar em um assunto específico, a equipe da ACE busca em seu banco de mentores quem é o profissional mais qualificado para tratar do ponto exato que precisa de apoio e, de preferência, que tenha experiência no mercado de atuação da startup. Assim, o objetivo é entregar um contato mais personalizado e que tenha mais chance de resolver o problema pontual que a startup está enfrentando no momento.

Para garantir maior assertividade durante o encontro, é recomendado que a startup faça um *briefing* do seu próprio negócio, mercado de atuação e ponto específico que precisa ser trabalhado. Mesmo com a equipe da ACE fazendo essa atividade no momento da conexão com o mentor, é importante que o próprio mentorado fale sobre o seu próprio ponto de vista o que precisa ser trabalhado.

Em outros casos, o próprio mentor, ao receber as informações prévias e entender a situação da startup, envia alguns pontos que os fundadores precisam trabalhar antes do encontro. Este formato é, inclusive, recomendado pela equipe da ACE, pois entendem que assim a reunião de mentoria será mais direcionada e o aproveitamento do tempo de ambas as partes será muito maior.

Durante as mentorias, a própria ACE faz algumas solicitações que o mentor deve seguir. A primeira delas é que seja passado o conteúdo e direcionamentos com base no que a startup

está com dificuldades, de forma a garantir com que o encontro aborde o tema específico. Outro ponto importante é que o mentor não faça um *pitch* de vendas da sua empresa ou produto, pois a ACE entende que a mentoria não deve servir para isso.

Também é recomendado que o mentor entregue ao final, de forma clara, quais os próximos passos que ele recomenda para a startup seguir e resolver o desafio que ela enfrenta. Por fim, é feita a recomendação de que, após cerca de 15 dias, o mentor retorne o contato com a startup para verificar se houve algum avanço no tema trabalhado. Esta última recomendação é feita, inclusive, para verificar a necessidade de novos encontros, uma vez que estes encontros são alinhados diretamente entre mentor e mentorado.

Como forma de avaliação das mentorias, a equipe da ACE participa apenas nas primeiras reuniões de cada mentor. Assim que o mentor já está avaliado e considerado apto pela equipe da ACE, o acompanhamento é feito apenas com base no feedback das startups mentoradas.

Dentro da estrutura do programa de aceleração da **GVentures**, a equipe da aceleradora faz um alinhamento inicial com a empresa que será acelerada para entender em que estágio ela está e quais serão os assuntos que deverão ser abordados em cada um dos direcionamentos estratégicos. Neste ponto, o processo seletivo acaba sendo ainda mais importante, pois as informações coletadas naquele momento serão utilizadas. Além das informações coletadas pela aceleradora, o próprio empreendedor precisa deixar claro quais são os pontos que ele busca alcançar ao fim dos 4 (quatro) meses de aceleração.

O programa de mentorias da GVentures é trabalhado pela própria equipe da aceleradora. Os encontros não são chamados de mentorias, mas sim de direcionamentos estratégicos. Essa etapa ocorre com reuniões quinzenais entre as aceleradas e a equipe da aceleradora para trabalhar os temas que foram definidos no plano inicial.

Para definir os direcionamentos estratégicos e fazer o acompanhamento de resultados de cada um deles, a GVentures trabalha com a metodologia de OKRs mensais. No início de cada mês, são definidas, junto com os empreendedores, quais serão as atividades e entregas esperadas para aquele mês. Ao final da primeira quinzena, é realizado um encontro de acompanhamento para tirar dúvidas, se existirem, e verificar os avanços ocorridos até então. Ao final do mês, é realizado outro encontro para avaliar as entregas do mês e definir os OKRs do próximo, já conectando com os direcionamentos estratégicos que serão necessários.

Para chegar ao modelo atual, foram testadas várias formas diferentes de se trabalhar as mentorias. Um dos testes foi criar um *board* de mentores externos, mas foram encontradas

diversas dificuldades pela aceleradora, como gerar engajamento no próprio mentor e em conseguir agenda disponível para os profissionais mais qualificados do mercado. A aceleradora entendeu que a grande dificuldade de gerar o engajamento é pelo fato de que os mentores não são remunerados e não recebem nenhum tipo de participação nas startups aceleradas e mentoradas. Até os mentores que possuem muita vontade de ajudar, enfrentam grande dificuldade de agenda.

Outro desafio muito grande enfrentado para trabalhar com mentores externos, foi o fato de diversos mentores possuírem uma visão diferente do que é defendido pela aceleradora ou mesmo o fato de muitos possuírem visão muito estabelecida de como ela entende a sua própria área de atuação. Isso gerou diversos conflitos com os demais pontos trabalhados durante o programa de aceleração.

Por esses motivos, os direcionamentos estratégicos são realizados pela própria equipe, garantindo, assim, que a cultura e as crenças da aceleradora sobre um processo empreendedor de qualidade sejam aplicadas ao programa de aceleração e cheguem às startups que estão sendo aceleradas.

Contudo, essa estratégia não impede participações externas durante os direcionamentos estratégicos. Caso a equipe da aceleradora, em alguma das reuniões de direcionamento ou de acompanhamentos quinzenais, perceba que a acelerada está travada em algum ponto técnico, é feita uma conexão com algum dos mentores da rede que seja especialista técnico no assunto. Os assuntos mais comuns onde isso acontece são ligados à tecnologia e produto.

Como os mentorias externas ocorrem apenas para trabalhar aspectos técnicos, é uma atividade que ocorre sob demanda. Por isso, os encontros entre mentores e aceleradas possuem liberdade de contato com o mentor, após a conexão ser feita pela aceleradora. Nestes contatos, mentor e acelerada podem definir até que ponto são necessários mais encontros e a própria acelerada precisa se sentir preparada para avançar aos próximos desafios.

A aceleradora sempre é a responsável pela conexão entre mentor e mentorado, mas, muitas vezes, só fica sabendo da quantidade exata de encontros durante os acompanhamentos quinzenais. Outro ponto importante na relação entre mentor e mentorado é que não existem regras em relação à quantidade de encontros, ficando pela definição de ambas as partes para definir as necessidades.

Por esses motivos, a GVentures possui um *board* de mentores técnicos e não de negócios. Pela experiência da aceleradora, ficou comprovado que, caso sejam conectados diversos mentores de negócios com os empreendedores que estão sendo acelerados, a tendência

é de que estes empreendedores fiquem perdidos e os resultados não sejam tão positivos quanto o esperado. Dessa forma, toda a parte de direcionamentos estratégicos de negócios são realizados pela equipe da aceleradora e, quando necessário, os direcionamentos estratégicos técnicos são realizados por mentores externos.

Como as possibilidades de assuntos técnicos são muito variadas, a equipe da aceleradora montou um quadro de mentores técnicos bastante completo, especialistas em assuntos como: análises qualitativas de dados, UX (*User Experience*) e *analytics*. Também existem mentores técnicos de áreas não ligadas à tecnologia, como jurídico e contábil.

Quando necessário, são adicionados novos profissionais ao quadro de mentores. Para isso, estes profissionais são primeiramente testados em algumas mentorias antes de se tornarem parte efetiva do quadro de mentores da GVentures. Estes testes são realizados com acompanhamento das primeiras mentorias pela equipe da aceleradora, para verificar se o discurso dos mentores é condizente com a cultura defendida pelo programa da GVentures. Caso as avaliações sejam positivas e a equipe da aceleradora entenda que o mentor está apto, ele entra de vez na rede de mentores que a aceleradora irá chamar quando for necessário.

No que diz respeito aos programas de mentorias, todas as aceleradoras entrevistadas concordam que é a parte mais importante dentro do programa de capacitação. As mentorias, para as entrevistadas, possui uma importância muito grande e são a principal fonte de conhecimento e desenvolvimento para a startup e seus fundadores. A partir desta metodologia de capacitação que os fundadores, mentores e aceleradoras trabalham de maneira mais aprofundada os problemas específicos de cada uma das startups que estão sendo aceleradas.

Para as 3 (três) entrevistadas, o papel da aceleradora nas mentorias é muito similar. As aceleradoras são as responsáveis por criar um quadro de mentores, cada uma considerando seus parceiros e investidores. Estes mentores devem ser sempre conectados às startups quando for realizado algum diagnóstico de necessidade sobre um assunto específico.

Também como papel comum das aceleradoras, é fazer apenas a conexão inicial entre mentores e mentorados. Para todos os entrevistados, as mentorias são fruto da conexão que a aceleradora fizer, mas a continuidade da relação de mentoria é de responsabilidade tanto de mentor, quanto de mentorado. Mesmo que a aceleradora dê apoio nos acompanhamentos com as startups, a tarefa de manter contato com o mentor após a conexão inicial e verificar a necessidade de novas reuniões de mentoria, ficam a cargo dos próprios empreendedores.

Outro ponto convergente é o fato de nenhuma das aceleradoras remunerar financeiramente os mentores de seus programas. O objetivo dos mentores ao participar de

qualquer um dos programas é ter a oportunidade de se aproximar de startups que estão sendo aceleradas, ter acesso a ideias e empresas inovadoras e gerar conexões com este mercado voltado para inovação.

A Darwin e a ACE trabalham com mentores para todos os temas, inclusive mentorias de negócios. Contudo, a GVentures possui uma abordagem diferente neste quesito. Para a aceleradora da FGV, as mentorias de negócios são ministradas pela equipe interna, podendo realizar convites a profissionais externos quando julgarem necessário. Contudo, o padrão é de que mentores externos sejam trabalhados em temas técnicos, principalmente voltados para a área de tecnologia, as quais a equipe interna não tem domínio.

Dessa forma, pode-se perceber que é uma etapa extremamente importante para todos os programas de aceleração entrevistados. Mesmo possuindo abordagens diferentes em alguns aspectos, as aceleradoras concentram os esforços de capacitação nas mentorias e na busca de mentores de qualidade para auxiliarem cada vez mais as startups aceleradas em seus desafios durante o programa.

4.2.4. Demo day

Na estrutura do programa de aceleração da **Darwin**, o demo day não é o fim da jornada da empresa acelerada. O evento acaba se tornando algo simbólico para marcar o fim da participação da startup naquela turma do programa de aceleração, mas o trabalho e o vínculo continuam em parceria com a aceleradora.

É realizado um evento de demo day por ano, com participação das duas turmas de aceleração do ano, porque, geralmente, as startups que terminam a aceleração não precisam de investimento naquele momento. No caso das startups aceleradas pela Darwin, normalmente buscam novos investimentos de 6 (seis) a 9 (nove) meses depois do fim do programa, pois não há a necessidade de investimento imediato.

A Darwin entende que realizar um demo day para cada turma que completou o programa de aceleração tem o grande risco de tirar a empresa do foco que ela precisa ter naquele momento. Mesmo com o término do programa, as startups precisam continuar com foco no que está sendo desenvolvido para poderem crescer e captar investimentos ainda maiores no futuro.

Por estes motivos, o demo day acaba se tornando mais simbólico como uma apresentação mais focada no mercado de investidores. Como a Darwin é muito procurada por investidores e fundos de investimentos, são realizadas muitas parcerias. O maior interesse dos investidores é na qualificação das startups que passam pelo programa, tornando seus potenciais

investimentos mais seguros por se tratarem de startups que passaram por todo o programa de aceleração da Darwin.

Todo final de ano, é organizada a conferência anual da aceleradora: a Darwin Conference. Essa é a conferência que os parceiros normalmente mais gostam de participar, por ocorrer presencialmente em Florianópolis e trazer um clima mais leve. Durante o evento são oferecidos conteúdos, como mentorias, palestras e workshops. Geralmente é nesta conferência que a aceleradora faz o seu demo day.

Como o demo day é um evento fechado são convidados apenas as startups de todo o portfólio que estão captando investimentos (independentemente da turma de aceleração que participou), parceiros e potenciais investidores. Os investidores vão ao demo day para realizar investimentos *seed*, como algo em torno de R\$ 1 (um) milhão de reais. Para as startups do portfólio que estão captando valores mais elevados, é feita uma apresentação simbólica aos investidores presentes, pois o perfil de investidores para este valor normalmente é diferente dos que costumam participar do evento.

Como a Darwin já possui relacionamento consistente com diversos investidores e fundos de investimento, o demo day não é mais o principal ponto que define se as startups do portfólio serão ou não investidas. Por isso, ele se torna muito um evento de relacionamento, onde investidores passam a conhecer as startups e começam a estreitar os laços para realizar investimentos futuros.

Já o Darwin Conference é um evento no qual são realizados, ou encaminhados para o fechamento próximo, muito negócios. Contratos que estão sendo negociados há meses costumam ser fechados durante o evento, pois é a principal oportunidade de o investidor conhecer toda a equipe e negócio da Darwin e de suas aceleradas. Além disso, a equipe da Darwin e o próprio evento em si, criam um ambiente voltado a negócios e ao fechamento de novas parcerias.

Para as startups que não participam do demo day, é realizada uma graduação simbólica ao final de cada turma. O encontro de CEOs é considerada como uma “passagem de bastão”, onde os fundadores das startups que recém terminaram a participação no programa de aceleração entram para o grupo das graduadas e passam a integrar o portfólio da Darwin. Geralmente ocorre um evento presencial e em um ambiente mais descontraído para que a ambientação seja mais fácil.

Também são realizadas outras duas atividades de marcam a graduação com as startups que encerram os meses de aceleração, sendo elas: uma reunião das startups daquela turma de

aceleração com a equipe da Darwin para marcar o fim do programa; e uma apresentação, na Darwin Conference, de todas as startups das duas turmas que foram investidas naquele ano.

Na etapa do demo day, a **ACE** também possui algumas diferenças entre os acelerados via plataforma Growthaholics e os participantes do programa completo de aceleração. Para os participantes da Growthaholics, são selecionadas as startups que já estão mais maduras e estão utilizando a plataforma da maneira mais completa possível.

São convidadas a participarem do demo day aquelas startups que já cumpriram todos os blocos de conteúdos, enviaram os entregáveis, foram aprovados e estão utilizando de forma satisfatória as áreas de mentorias e parceiros disponíveis na plataforma. Também é verificado, de forma completa, os avanços que a startup fez durante o programa e o quanto ela conseguiu evoluir a partir dos conteúdos e benefícios oferecidos.

Para essas startups, é feito um convite para participar do demo day que tem a presença de profissionais do mercado, investidores, parceiros da ACE e patrocinadores da Growthaholics. O objetivo é a geração de oportunidade para aquelas startups que estão cumprindo as etapas do programa Growthaholics e que estão mostrando potencial de crescimento e de investimento.

Já para as startups do portfólio, também há a realização de demo day. São realizados 2 (dois) eventos durante o ano com a participação das startups do portfólio da ACE. Também são convidados a participarem do evento todos os investidores e fundos de investimento que a ACE tem relacionamento, outros investidores e fundos de investimento que façam sentido tanto para a ACE, quanto para aquele grupo de startups, parceiros e outros convidados que a aceleradora considere como estratégicos para o momento.

Durante o evento, que tem duração média de 2 (duas) horas, cada startup tem direito a apresentar um *pitch* de 7 (sete) minutos para a banca de investidores presentes. Após o *pitch*, a banca faz uma rodada de perguntas e respostas, com duração média de 10 (dez) minutos por startup. Caso o interesse dos investidores seja muito grande, a rodada de perguntas pode passar do tempo estabelecido. Assim, começam a ser geradas as conexões entre startups e potenciais investidores do evento.

Para marcar o fim do seu programa de aceleração, a **GVentures** realiza o demo day. Este tipo de evento é realizado desde o primeiro *batch* e é um dos poucos eventos abertos realizados durante o semestre. O evento marca o final da aceleração da turma que está em andamento e é considerado, pela própria aceleradora, como uma ótima oportunidade de promoção da GVentures para o ecossistema.

O padrão é de que o lançamento do edital para abertura do processo seletivo ocorra cerca de uma semana antes do demo day. Sendo assim, o evento serve como oportunidade de divulgação e publicidade para o edital recém-lançado.

A aceleradora tem a visão de que o demo day não é um evento no qual vai ocorrer um investimento imediato, mas entende que é um evento de exposição ao mercado extremamente importante para gerar a conexão e aproximação entre aceleradora que está finalizando o programa e potenciais investidores-anjos e fundos de investimentos.

Para selecionar os convidados, a equipe da GVentures já possui uma lista dos participantes dos eventos anteriores, mas sempre tentando agregar novos participantes que façam sentido estarem envolvidos. Por se tratar de uma aceleradora *early stage*, estão sendo feitas aproximações com grupos de investidores-anjo que costumam trabalhar com esse tipo de investimentos iniciais.

Sendo assim, são convidados a participar do evento diversos fundos de investimentos, grupos de investidores-anjo, outras aceleradoras e muitos profissionais com ligação à comunidade e ecossistema empreendedor e de startups. Além disso, o convite é estendido à toda a comunidade acadêmica da FGV como forma de publicidade da aceleradora e para tentar engajar novos empreendedores a se inscreverem no programa. A aceleradora também dá abertura para as próprias startups convidarem quem elas considerarem como relevantes para o momento.

Para organização do evento, geralmente é aberto um canal de inscrições com cerca de um mês de antecedência, normalmente via plataforma Sympla, para a aceleradora ter uma noção de quantas pessoas realmente têm interesse em participar. Além disso, são disparados e-mails de convite para as bases de e-mails de alunos e ex-alunos da FGV e de próprios contatos que a aceleradora possui para o evento.

A aceleradora entende que o evento é uma ótima oportunidade de criar abertura de contato com algum fundo de investimentos ou grupo de investidores que seja interessante. Por isso, aproveita para convidar este tipo de *stakeholders* a participarem do evento para conhecerem tanto as startups que estão graduando, quanto a própria aceleradora de uma forma mais geral.

Durante o evento, que dura cerca de 2 (duas) horas, a dinâmica começa com uma apresentação rápida da GVentures, contando rapidamente a história e alguns pontos relevantes, mas o foco principal são as startups. Após a abertura e apresentação da aceleradora, são realizadas as apresentações dos *pitches* das startups seguidos de rodadas de perguntas pelos

investidores. Para que o *pitch* seja mais assertivo, a equipe da aceleradora dá algumas orientações sobre como estruturar o discurso e o que deve conter nele.

Ao fazer sua apresentação no demo day, a startup é considerada como graduada e fazendo parte do portfólio da GVentures, encerrando seu ciclo de aceleração e partindo para os follow-ups. Em algumas situações, caso a aceleradora entenda que a startup não está pronta, pode ocorrer de ela não participar do demo day e, conseqüentemente, não realizar sua graduação no programa. Nestes casos, mesmo a startup tendo passado por praticamente todo o programa de aceleração, não é considerada de portfólio pela aceleradora.

Para trabalhar o demo day, cada aceleradora entrevistada leva em consideração seu próprio modelo de negócio e forma de geração de receitas. Contudo, todas as entrevistadas realizam o evento em algum tipo de formato e com as características que mais se adequem ao que é esperado por seus investidores.

Para a Darwin, o demo day é um evento anual e que ocorre em paralelo com a conferência anual da aceleradora. Apesar de as startups que participaram de alguma das duas turmas de aceleração durante o ano sejam convidadas e apresentem seu pitch, não são todas que estão efetivamente captando recursos.

O programa da Darwin não tem como objetivo que as startups precisem captar recursos imediatamente após o fim da aceleração. Para a estratégia da Darwin, a startup precisa captar recursos apenas quando estiver pronta e for o momento para isso. Por este motivo, a captação muitas vezes não ocorre no demo day do mesmo ano em que a startup foi acelerada.

Já no programa da ACE, são trabalhadas duas frentes de demo day e possibilidades de captação. As empresas que participam do programa Growthaholics podem ser convidadas a apresentarem seu pitch, desde que tenham cumprido os pré-requisitos do programa e estejam bem desenvolvidas. Já as startups do portfólio, são realizados 2 (dois) eventos por ano, nos quais são convidados investidores e fundos de investimentos para assistirem às apresentações dos pitches e iniciarem os relacionamentos e possíveis investimentos.

Mesmo se tratando de uma aceleradora universitária, a GVentures também realiza demo day para marcar o fim do seu programa de aceleração. A equipe da aceleradora avalia quais startups estão prontas para apresentar seu pitch para a comunidade acadêmica e para grupos de investidores presentes no evento. Além disso, o demo day é considerada uma ótima oportunidade para a GVentures mostrar seu trabalho à toda a comunidade da FGV e captar novas startups para as próximas turmas de aceleração.

Mesmo com algumas diferenças na estrutura dos eventos, todas as aceleradoras entrevistadas trabalham com o *demo day* e com uma graduação, mesmo que simbólica como é o caso da Darwin, para as startups aceleradas. O evento, convidados e modelo acabam variando de acordo com o modelo de negócio da aceleradora, mas também são consideradas ótimas oportunidade de aproximar startups, aceleradora e investidores.

4.2.5. Follow-up

Após a graduação no programa de aceleração da **Darwin**, como detalhado no capítulo 4.2.4, as startups passam a integrar o portfólio da aceleradora. A gestão do portfólio é tão importante para o modelo de negócios da Darwin, que possui uma equipe focada em realizar essa gestão e fazer o acompanhamento com as startups que estão nesse grupo.

É na gestão do portfólio que são realizadas as atividades de *follow-up* com as startups graduadas. As atividades específicas de *follow-up* são realizadas de forma mais passiva. Os empreendedores têm acesso a um canal para apresentar suas demandas específicas para que sejam trabalhadas pela equipe da aceleradora. O canal é realizado por uma área do site onde o empreendedor pode abrir um *ticket* para tratar dos assuntos que forem necessários.

Nesses *tickets*, podem ser feitos quaisquer pedidos que forem auxiliar no desenvolvimento da startup, desde contatos com investidores e ajuda na conexão com potenciais clientes, até conselhos profissionais e atendimentos psicológicos com o psicólogo da aceleradora. Também podem ser solicitados apoios em áreas do negócio, que é onde a equipe do portfólio A própria equipe responsável pelo portfólio verifica o que é possível de ser feito e dá os encaminhamentos necessários.

O acompanhamento ativo com as startups graduadas é realizado trimestralmente, via informes financeiros. Para auxiliar na gestão da carteira, a própria equipe de portfólio faz uma divisão das startups graduadas que precisam de mais ou menos apoio e até mesmo as startups que possuem Conselho Consultivo e a Darwin tem uma cadeira. No acompanhamento trimestral, são feitas as apresentações financeiras e de negócio para a aceleradora, pois a própria Darwin precisa realizar apresentação dos seus resultados para os cotistas do fundo que investe na aceleradora.

Aproveitando o contato trimestral para trabalhar os informes financeiros, a equipe de portfólio da aceleradora envia uma pesquisa às graduadas. Nesta pesquisa, são questionados pontos de gestão e do dia-a-dia, como quantidade e gestão de clientes, como estão as atividades, que pontos estão sendo desenvolvidos, entre outros. Assim, a startup passa uma informação

bastante completa à aceleradora e servem como base para realização de um evento online, também trimestral, fechado para o portfólio para demonstração dos resultados de cada uma delas. O objetivo é promover a troca de informações, boas práticas e relacionamento entre as startups que estão no portfólio.

Outra atividade realizada de forma ativa pela equipe de portfólio da aceleradora são os eventos semanais de capacitação, com palestras, mentorias coletivas e workshops, detalhados no capítulo 4.2.2, nos quais o foco é trabalhar temas para o desenvolvimento das startups que já foram graduadas e estão mais avançadas no ciclo de vida.

Considerando todas as atividades realizadas, a aceleradora tem como objetivo ser proativa no que diz respeito a aspectos gerais do negócio das startups, com eventos e capacitações. Já para os aspectos específicos e de necessidade de cada startup, a aceleradora adota a estratégia de ser mais receptiva.

Em virtude do avanço no ciclo de vida, as startups que a Darwin mais trabalha no portfólio são aquelas que graduaram mais recentemente. Normalmente, as startups das primeiras turmas já estão em níveis mais avançados e a aceleradora tem pouco a oferecer de apoio, pois elas já estão se desenvolvendo por conta própria e de avanço natural do negócio. Para estas startups, os auxílios acabam sendo muito pontuais.

Dado o modelo de negócios da Darwin, a gestão da startup dentro do portfólio vai até aquela startup ser adquirida integralmente ou até a própria Darwin decidir vender sua participação em alguma captação de recursos que possa vir a ocorrer. Como a Darwin trabalha com investimentos *seed*, geralmente sua participação nas startups não chega até uma venda total da startup para algum grande *player* do mercado. Em geral, a participação da aceleradora tende a ser adquirida por um investidor no meio do ciclo de vida. Mas, no momento, a Darwin ainda possui participação em todas as startups que investiu desde o *batch* 1.

Atualmente, a Darwin está com 17 (dezessete) empresas captando novos investimentos, que é considerado um número baixo para a quantidade de startups no portfólio. Dentre elas, uma startup está captando R\$ 20 (vinte) milhões, enquanto a maioria não está captando novos investimentos.

Como os investidores que participam do demo day da Darwin normalmente são de investimento *seed*, conforme descrito no capítulo 4.2.4, as startups que buscam investimentos maiores recebem o apoio da equipe focada na gestão do portfólio. Esta equipe possui o contato e relacionamento com fundos de investimento mais robustos e com maior potencial financeiro, sendo ideias para startups que buscam valores de R\$ 5 (cinco) milhões ou mais.

Para acompanhar as startups que foram investidas, a **ACE** faz uma segmentação de cada uma em 3 (três) grupos diferentes, os *tiers* 1 (um), 2 (dois) e 3 (três). Para cada *tier* é definida uma necessidade de acompanhamento e periodicidade de contatos para verificar a evolução da startup. Geralmente, as startups de *tier* 1 (um) recebem acompanhamentos quinzenais, as de *tier* 2 (dois) passam por acompanhamentos mensais e as de *tier* 3 (três) por acompanhamentos trimestrais.

No caso das startups que foram investidas e estão mais no início do ciclo de vida, são realizados acompanhamentos mais próximos, como contatos semanais ou quinzenais. Durante os acompanhamentos, a equipe da aceleradora pode verificar a necessidade de novos treinamentos e mentorias. Nestes casos, a própria equipe da ACE faz a conexão com mentores, como descrito no capítulo 4.2.4.

Já para as startups que estão mais avançadas no ciclo de vida, não há a necessidade de acompanhamento próprio. Para elas, os contatos acabam ocorrendo sob demanda, no qual a própria startup levanta alguma necessidade de apoio e a equipe da ACE verifica as formas que pode auxiliar e ajudar a alavancar ainda mais o negócio.

Também como forma de acompanhamento, as startups do portfólio precisam enviar, mensalmente, seus informes financeiros para a ACE. A equipe da aceleradora faz o acompanhamento dos números e também os envia, mensalmente, para os seus próprios investidores realizarem o acompanhamento necessário. Nos acompanhamentos enviados aos investidores, a ACE informa em quais startups investiu, qual o resultado e crescimento de cada uma delas. Todo o acompanhamento da startup durante o período em que está vinculada com a ACE, inclusive do follow-up, também é realizado pela plataforma Citrix Pódio.

Após o demo day e, conseqüentemente, a graduação das startups no programa de aceleração da **GVentures**, é realizado um follow-up semestral. Este acompanhamento é feito por meio do envio de um formulário na plataforma Google Forms, para verificar como estão as atividades, os avanços que teve no período, se passou por alguma rodada de captação de recursos ou se está procurando este tipo de rodada.

O objetivo de levantar essas informações é tentar entender o momento que a startup está vivendo, em que estágio está no ciclo de vida e tudo que passou no último semestre. Todos os pontos são importantes para verificar se a aceleradora pode auxiliar e ser útil de alguma forma mesmo após o encerramento do programa de aceleração. Além disso, as informações são importantes para que a equipe da GVentures possa alimentar os indicadores de gestão e acompanhamento, montando materiais para divulgar nas mídias.

Mesmo se tratando de uma aceleradora *non equity*, a GVentures entende que precisa estar com os indicadores de quantidade de captações, valor destas captações, quantidade de *exits*, *valuation* das startups que graduaram no programa, dentre outros indicadores que são trabalhados por aceleradoras não universitárias.

De maneira formal, o único acompanhamento é o formulário do Google de forma semestral. Contudo, pela baixa quantidade de startups que graduaram até o momento (das 31 que graduaram em todos os *batches*, 21 ainda estão ativas), o acompanhamento mais personalizado é algo extremamente comum entre a equipe da aceleradora e os fundadores de cada uma das startups. Essa aproximação faz com que haja uma liberdade de contato entre as equipes e gera atualizações informais para a aceleradora.

Os principais motivos pelos quais a aceleradora não faz uma gestão mais robusta de seu portfólio são o fato de possuir uma equipe enxuta, com apenas 3 (três) colaboradores, e, principalmente, seu posicionamento como *non equity*. Pelo segundo motivo, os acompanhamentos são mais simples e não precisam ser feitos nenhum tipo de prestações de contas por parte das startups graduadas.

O follow-up é a etapa final do programa de aceleração estudada por esta dissertação. Das 3 (três) aceleradoras entrevistadas, todas realizam algum tipo de acompanhamento com as startups que passam por seus programas de aceleração e são consideradas como startups de portfólio.

Em todos os casos, as equipes das aceleradoras continuam disponíveis para auxiliar em quaisquer pontos, como necessidade de possíveis orientações e busca por investidores e rodadas de investimentos. Além disso, o acompanhamento dos números é necessário para que as aceleradoras possam se manter atualizadas e divulgar os resultados de seus trabalhos.

Como possuem modelos de negócios voltados à investimento financeiro e aquisição de participação acionária nas startups, a Darwin e a ACE realizam um follow-up mais intenso. Para ambas as aceleradoras, as startups passam a ter obrigação de prestação de contas, uma vez que as aceleradoras são sócias do negócio.

Já no que diz respeito à GVentures, o modelo de negócio é *non equity*, então o acompanhamento acaba sendo menos intenso. A aceleradora realiza os acompanhamentos necessários para atualizar seus números e divulgar seus resultados a toda a comunidade, mas sem exigir uma prestação de contas por parte das aceleradas.

Sendo assim, cada uma das aceleradora faz um trabalho de follow-up, mas seguindo os objetivos definidos em seus modelos de negócios e em suas fontes de receita. De qualquer

forma, o acompanhamento ao final do programa de aceleração é extremamente importante, inclusive como fonte de feedback para o trabalho executado durante os meses de aceleração de cada programa.

5. PROPOSTA DE PROGRAMA DE ACELERAÇÃO UNIVERSITÁRIO

O capítulo 5 traz a proposta de criação de um programa de aceleração universitário a ser aplicado na Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), mais especificamente no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag).

Para apresentar a proposta, primeiramente faz uma contextualização da Udesc/Esag e, na sequência, cada subitem aborda a proposta para o programa. Para elaboração desta proposta, foram levadas em consideração a fundamentação teórica estudada no capítulo 2, em especial os conceitos de aceleradoras universitárias defendidos pelos autores quadro 10, e a análise de dados primários e secundários dispostos nos capítulos 2, 3 e 4.

O Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) é uma das unidades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). O Centro fica localizado na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, no Campus I da instituição.

Para que as propostas de valor oferecidas pelo Centro sejam efetivamente entregues à sociedade, a missão e a visão são definidas e tem como objetivo garantir que a instituição busque os objetivos definidos pela gestão da Udesc e da sua própria gestão interna. De acordo com o site do Centro (ESAG, 2020):

- Missão: 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.
- Visão: Ser um Centro de referência nacional em inovação acadêmica e na criação, disseminação e aplicação prática dos fundamentos do ensino da Ciência da Administração e da Economia.

No que diz respeito ao ensino, o Centro oferece cursos de graduação, mestrado, doutorado e especialização. Na graduação, são oferecidas 3 (três) opções de cursos: Administração Empresarial, Administração Pública e Ciências Econômicas. Já no mestrado, são oferecidos 2 (dois) programas diferentes, ambos em administração: o Mestrado Profissional em Administração e o Mestrado Acadêmico em Administração. Além disso, é oferecido o programa de Doutorado em Administração. Por fim, são oferecidos cursos em nível de especialização.

Como forma de complementar as atividades de ensino, a Esag oferece programas de pesquisa científica e extensão, integradas com as demais atividades do centro. No que diz respeito à pesquisa, a Esag possui mais de 10 (dez) grupos de pesquisa reconhecidos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e também mais de 10 (dez) ações de extensão, com o objetivo de levar o conhecimento produzido dentro da instituição para fora da universidade, com a prestação de serviços à comunidade em geral.

Além dos programas de pesquisa científica e extensão, o Centro possui organizações estudantis que são gerenciadas pelos próprios estudantes. Nestas organizações, é possível que o aluno desenvolva em atividades fora da sala de aula e sem vinculação direta com os demais programas. Alguns exemplos destas organizações são: o diretório e os centros acadêmicos, com foco em representação estudantil; a Esag Jr., empresa júnior que presta serviços de consultoria; o Enactus, programa voltado ao empreendedorismo social; e o Clube de Finanças, liga universitária focada no estudo do mercado financeiro.

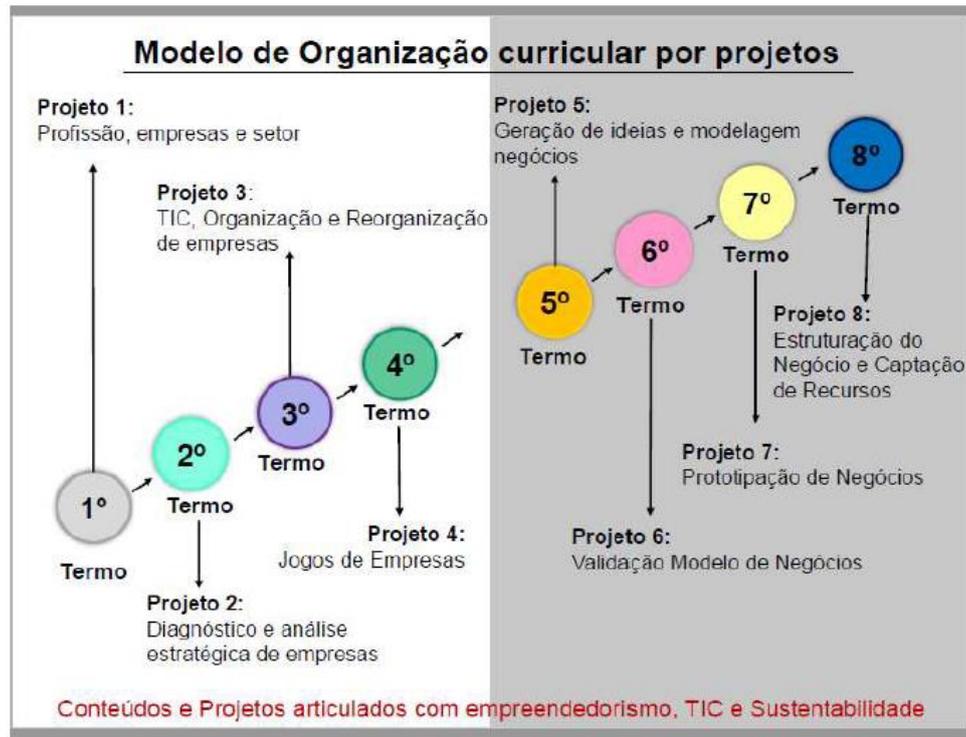
Como parte da estratégia do Centro, cada um dos cursos de graduação se propõe a formar profissionais com características específicas. O egresso do curso de Administração Empresarial deverá, de acordo com o Projeto Pedagógico do curso, ter a capacidade de atuar como um agente de transformação e de inovação, podendo abrir seu próprio negócio, ser sucessor de empresa da família ou seguir uma carreira executiva.

Além disso, como maneira de fomentar o empreendedorismo entre os alunos de graduação em Administração Empresarial, o curso passou por uma reformulação de seu Projeto Pedagógico no ano de 2019, para início no semestre 2020/1. Nesta reformulação, os objetivos de ensino do curso passam a ser mais voltados ao estímulo do ensino teórico e prático do empreendedorismo, com disciplinas e trabalhos voltados ao tema.

Além de novas disciplinas, o Projeto Pedagógico prevê o desenvolvimento de Projetos de Ensino Interdisciplinares semestrais, nos quais são envolvidas a articulação dos conteúdos ministrados nas disciplinas de cada um dos semestres e que poderão estar relacionados, de acordo com cada semestre/fase:

- a resolução de problemas identificados nas organizações e/ou setores investigados;
- a elaboração de projeto para a constituição de novo negócio e;
- o lançamento de um novo produto ou serviço, sempre articulada com a tecnologia da informação e com a sustentabilidade.

Figura 3 - Projetos de ensino interdisciplinares ao longo do curso



Fonte: ESAG, 2019.

Dentro da nova matriz curricular, o novo desenho das disciplinas e dos Projetos de Ensino Interdisciplinares, mostram a direção que o curso de graduação em Administração Empresarial está seguindo, no que diz respeito ao ensino e fomento ao empreendedorismo de seus alunos.

Já o profissional egresso do curso de Administração Pública da Esag deve, de acordo com o Projeto Pedagógico, ser preparado para liderar a gestão e a inovação em organizações públicas, empresariais e da sociedade civil para a coprodução do bem público, e formular, implementar e avaliar políticas públicas tecnicamente consistentes, politicamente viáveis e socialmente relevantes.

Para isso, o curso também passou por uma reformulação de seu Projeto Pedagógico no ano de 2019, no qual um dos principais objetivos é estimular o desenvolvimento de inovações e uso de TICs nas organizações públicas. Desta forma, um dos objetivos específicos do curso é formar profissionais que atuem na gestão pública de forma inovadora e colaborativa, sendo capazes de lidar com as tecnologias digitais e atuar como protagonistas no movimento de transformação digital das organizações, promovendo a disrupção e buscando propor novas soluções para os problemas públicos.

Por fim, o profissional egresso do curso de Ciências Econômicas do Centro se torna bacharel com linha de formação em economia de empresas. Por este motivo, deve apresentar uma formação com maior ênfase no domínio de metodologias quantitativas, econométricas e daquelas próprias da dimensão gerencial e contábil-financeira das empresas privadas e órgãos públicos.

Considerando as atividades, tanto acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, as opções de cursos de graduação e pós-graduação, o perfil dos profissionais formados em cada um dos cursos de graduação oferecidos e o histórico empreendedor oriundo dos egressos de todos os cursos, a Esag se torna um ambiente extremamente propício à criação de uma aceleradora de startups.

A proposta da criação de um programa de aceleração para estimular a criação e desenvolvimento de ideias e startups de alunos de graduação seria aberto aos 3 (três) cursos, uma vez que cada um deles possui suas próprias características e possibilidades de atuação. Para o curso de Administração Empresarial, os alunos podem empreender na criação de startups em geral, com foco em qualquer área da administração de empresas. Já os alunos do curso de Administração Pública têm a possibilidade de empreender na criação de soluções tecnológicas para a gestão pública e de organizações da sociedade civil. Por fim, os alunos do curso de Ciências Econômicas, podem empreender na criação de *fintechs* e startups voltadas às áreas contábil-financeira para organizações públicas e privadas.

Sendo assim, a criação de um programa de aceleração dentro da Udesc/Esag possui base teórica nos conceitos defendidos por Cohen *et al.* (2019) e Bliemel *et al.* (2016), uma vez que os autores defendem a importância de aceleradoras universitárias como forma de estímulo ao empreendedorismo dos alunos da respectiva universidade.

Além dos pontos referentes ao Centro, atividades e alunos, a Esag está localizada na cidade de Florianópolis. A cidade é nacionalmente conhecida como uma das mais empreendedoras e inovadoras do Brasil e possui um ecossistema muito forte na área de tecnologia, sendo mais um ponto positivo para a implementação de uma aceleradora universitária. Além disso, corrobora com a visão defendida por McAdam, Miller e McAdam (2016), na qual as aceleradoras com base em universidades compõe uma parte importante de um ecossistema regional empreendedor, como é o caso de Florianópolis.

Para o desenho da proposta do programa de aceleração para a Esag, foram consideradas as 5 (cinco) categorias estudadas durante a dissertação, com base nas etapas defendidas por Ughetto e Miryuldoshev (2019), Abreu e Campos (2016) e Rodriguez (2015) e descritas no

quadro 11 desta dissertação. As etapas da proposta e suas respectivas subetapas estão previstas no quadro 23:

Quadro 23 - Etapas e subetapas do programa de aceleração

Etapa	Subetapa
<u>Processo seletivo</u>	Inscrições
	Avaliação interna da equipe da aceleradora
	Entrevistas individuais com a equipe da aceleradora e professores convidados
	Avaliação final pela equipe da aceleradora e professor responsável pelo programa
<u>Capacitação</u>	Treinamentos e workshops de nivelamento
	Acompanhamento de resultados das capacitações
	Palestras coletivas
	Treinamentos específicos com cada startup
<u>Mentoria</u>	Familiarização e apresentação dos mentores e mentorados
	Mentorias específicas para cada startup
<u>Graduação</u>	Reunião entre fundadores de cada uma das startups aceleradas e equipe da aceleradora para o relatório final
	Encontro final entre os fundadores de todas as startups e equipe da aceleradora
	Evento de graduação/demo day
<u>Acompanhamento com os graduados</u>	Formulários semestrais
	Atualização da base de dados da aceleradora

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

O detalhamento de cada uma das etapas, e suas respectivas subetapas, está presente nos subitens que serão apresentados a seguir. Para cada uma das subetapas do quadro 23, foram propostas formas de aplicação e formulário, para os casos em que haverá necessidade.

5.1. PROCESSO SELETIVO

O capítulo 5.1 desenvolve a proposta da etapa de processo seletivo para o programa de aceleração universitário da Esag que será proposto por esta dissertação. O capítulo elabora a proposta para a etapa, trazendo uma explicação de cada parte.

Dentre os principais parâmetros a serem considerados para o desenho da proposta de processo seletivo, o primeiro deles é que o programa de aceleração siga o calendário acadêmico, da mesma forma que é trabalhado pela GVentures. Desta forma, o processo seletivo deve ocorrer no início de cada semestre letivo para que o programa se desenvolva no decorrer do semestre acadêmico da Esag. Além disso, a proposta é de que ocorram até 2 (duas) turmas de aceleração por ano, nas quais o programa de aceleração terá duração de 4 (quatro) meses.

Outro parâmetro considerado na proposta, é o fato de que serão trabalhadas startups em estágios iniciais, podendo, inclusive, ser aceleradas startups que ainda estão em fase de ideação, como defendido por Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019). O objetivo do programa proposto é que os alunos de graduação da Esag recebam apoio, via programa de aceleração, para desenvolver os projetos de startups que possuem, mesmo que ainda não estejam validados. Nestes casos, o apoio da aceleradora será na construção do MVP para validação.

No primeiro momento, a proposta é de que o programa de aceleração seja oferecido apenas para alunos que estejam devidamente matriculados em algum dos 3 (três) cursos de graduação do Centro ou sejam egressos. Desta forma, para a startup poder se inscrever no processo seletivo, é necessário que tenha uma equipe de até 5 (cinco) pessoas, das quais ao menos 3 (três) sejam alunos regulares e devidamente matriculados nos cursos de graduação da instituição, os demais membros da equipe podendo ser egressos da escola.

Além disso, como o programa é universitário, deve-se considerar que a equipe da aceleradora seja mais enxuta, podendo ser composta, inclusive, por bolsistas de graduação e pós-graduação. As subetapas do processo seletivo devem ser otimizadas para que a equipe interna consiga realiza-las sem comprometer o início do processo e garantindo a seleção das melhores startups disponíveis que se candidatarem. Por estes motivos, a proposta das etapas segue conforme quadro 24:

Quadro 24 - Subetapas do processo seletivo

Subetapa
Inscrição online
Avaliação interna da equipe da aceleradora
Entrevistas individuais com a equipe da aceleradora e professores convidados
Avaliação final pela equipe da aceleradora e professor responsável pelo programa

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

Dentro da proposta, o processo seletivo inicia com uma etapa de inscrições online. Como apoio à gestão das inscrições, do processo seletivo, das startups e de todas as demais etapas, a proposta considera a utilização de uma plataforma de apoio. Neste caso, a sugestão é pelo uso da ferramenta Gust, também utilizada pela GVentures, pela qual poderão ser realizadas e avaliadas todas as etapas do processo seletivo.

Para as inscrições, serão questionados aspectos tanto sobre a startup, quanto sobre seus fundadores. O objetivo é coletar as informações da startup, como negócio, nível de maturidade, mercado, produto e os dados sobre seus fundadores, como experiência profissional e experiência com o mercado que a startup atua ou pretende atuar. A proposta de perguntas, segue conforme quadro 25:

Quadro 25 - Perguntas para o formulário de inscrição

Dimensão	Categoria	Questionamentos
<u>Startup</u>	Informações básicas	1 – Nome da startup.
		2 – Site, página em rede social ou outro canal digital da startup.
	Negócio/ Mercado	3 – Segmento de atuação.
		4 – Descreva o seu negócio.
		5 – Qual o perfil de cliente da startup?
		6 – Qual a dor/problema desse cliente que sua startup resolve ou pretende resolver?
		7 – Quais seus possíveis concorrentes diretos e indiretos? Que diferenciais sua startup possui perante eles?

	Validação	8 – Já foi realizada algum tipo de validação do negócio? Caso sim, como foram realizadas e quais resultados foram obtidos? 9 – O que sua startup procura no processo de aceleração?
Fundadores	Informações básicas	1 – Quem são os fundadores da startup?
		2 – Quais os telefones e e-mail de contato?
		3 – É aluno da universidade? Qual o número de matrícula?
	Experiência dos sócios	4 – Qual a relação dos sócios com o setor de atuação da startup? Possuem alguma experiência anterior?
	Motivação/ dedicação dos sócios	5 – Qual a principal motivação para a fundação da startup?
		6 – Qual o nível de dedicação que os sócios possuem para a startup?
	Relação societária e equipe	7 – Como é a relação entre os sócios?
		8 – Além dos sócios, há mais alguém na equipe?

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

O formulário de inscrição deverá ser preenchido de forma online pelos próprios fundadores da startup. Além da resposta às perguntas, a proposta considera a inclusão do plano de negócios (que pode ter sido elaborado durante alguma das disciplinas da graduação). Este documento irá auxiliar os avaliadores a conhecerem de maneira mais completa a startup, seus objetivos e resultados esperados.

A primeira avaliação dos candidatos, após o preenchimento do formulário de inscrição, será feita apenas pela equipe interna da aceleradora. Para a avaliação das primeiras turmas, os formulários e análise dos critérios serão trabalhados dentro da plataforma Google Forms e Google Planilhas. Para isso, poderão levar em consideração o cumprimento dos pré-requisitos de quantidade mínima de alunos na equipe, nível de maturidade da startup, possibilidade de a aceleradora efetivamente auxiliar no negócio e nível de comprometimento dos fundadores.

As avaliações poderão ser dadas em notas de 1 (um) a 5 (cinco) dentro de planilhas com as informações ou da própria Gust, caso seja adquirida posteriormente pela aceleradora. As startups que obtiverem melhor classificação quantitativa, irão avançar para a etapa seguinte. Após a validação do método e das ferramentas pela equipe da aceleradora, poderá ser contratada

uma plataforma específica, como a Gust, utilizada pela GVentures ou a Citrix Pódio, utilizada pela ACE.

A etapa de entrevistas poderá ser realizada com os aprovados na etapa anterior pela equipe interna da aceleradora, pelo professor responsável pelo programa e por professores convidados que tenham conexão com a temática de empreendedorismo. O objetivo de convidar professores para esta etapa, é obter visões de profissionais mais experientes e que tenham conhecimentos teóricos e práticos sobre as áreas de negócios.

As entrevistas poderão ocorrer de forma semiestruturada, nas quais deverão ser abordados alguns critérios previamente definidos, mas havendo liberdade para que os entrevistadores façam outros questionamentos que julgarem necessários. Estes critérios são descritos no quadro 26:

Quadro 26 - Critérios utilizados para avaliação das startups nas etapas de entrevista

Critério
Modelo de negócio
Inovação da proposta, do negócio e da startup
Comprometimento da equipe da startup
Maturidade do negócio e aderência da startup ao programa de aceleração

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

Após as entrevistas com todas as startups, cada entrevistador poderá fazer suas considerações, dando notas quantitativas de 1 (um) a 5 (cinco) e também poderá fazer avaliações qualitativas. Com as avaliações quantitativas e qualitativas, a equipe da aceleradora, com apoio do professor responsável pelo programa, tomará a decisão de quais startups serão aprovadas e poderão participar do programa de aceleração naquele ciclo. Para definir a quantidade de startups aprovadas, será necessária uma avaliação semestral da equipe da aceleradora e do professor responsável sobre a própria capacidade de atendimento para o respectivo semestre.

5.2. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO – EDUCACIONAL

O capítulo 5.2 traz a proposta do programa de capacitação, no que diz respeito à parte educacional, para o programa de aceleração universitário que é proposto para a Esag. O capítulo aborda o formato das capacitações, bem como os assuntos e o perfil dos ministrantes.

Dentro da proposta do programa de capacitação, são necessários definir alguns pontos. O primeiro deles é no que diz respeito ao formato de apresentação dos conteúdos. Considerando a análise dos dados primários e secundários coletados, a proposta é de que a etapa ocorra em formato de cursos/workshops e palestras.

Estas capacitações deverão ocorrer tanto de maneira coletiva para nivelamento de conceitos, quanto individual para abordar pontos específicos. Como a proposta é de que a aceleradora trabalhe com startups em estágios iniciais, inclusive ideação, este nivelamento será importante para que a startup se desenvolva desde as primeiras etapas.

A proposta é que sejam realizados os treinamentos semanalmente durante o primeiro mês de aceleração, definindo um prazo de acompanhamento do resultado de cada treinamento. Este acompanhamento deverá ocorrer em paralelo com o acompanhamento que a equipe da aceleradora oferecerá à acelerada.

Dentro das 2 (duas) primeiras semanas de aceleração, a proposta é de um nivelamento geral com todas as aceleradas, em forma de cursos/workshops, abordando os seguintes temas: lean startup, como defendido por Mansoori, Karlsson e Lundqvist (2019), York e Danes (2014) e Ries (2011), e business model canvas. O objetivo destas capacitações é auxiliar a startup a trabalhar desde os primeiros passos, aprendendo a definir e validar seu modelo de negócio e conseguir se expor para o mercado.

Nas 2 (duas) semanas seguintes, terceira e quarta de aceleração, a proposta é de que os conteúdos educacionais passem a ocorrer em formato de palestras e já trabalhando temas mais pontuais sobre negócios. Assuntos como direito (empresarial, administrativo e trabalhista), propriedade intelectual, marketing, vendas e finanças empresariais, serão o foco. As palestras também deverão ocorrer com todas as aceleradas presentes.

Ainda no que diz respeito aos conteúdos sobre negócios, a proposta é de que a aceleradora disponibilize conteúdos extras, de acordo com as demandas que surgirem da própria turma de aceleradas. Se a turma entender que é necessário que seja fornecido nivelamento em outro tema que não estiver previsto, a equipe da aceleradora deverá analisar a viabilidade e estruturar o treinamento caso seja possível.

Outra atividade de capacitação que a proposta prevê, é a realização de um treinamento específico sobre apresentação de pitch para os fundadores das startups. A proposta traz treinamentos específicos sobre o assunto nos últimos 2 (dois) meses de aceleração. O objetivo é que os fundadores sejam acompanhados e o seu pitch seja desenvolvido para apresentação no demo day.

Por se tratar de um programa de aceleração universitário, o objetivo é que as capacitações sejam ministradas, preferencialmente, pelos professores da própria Esag. A equipe da aceleradora deverá mapear os professores que possuem maior afinidade acadêmica e profissional com os temas propostos e convidá-los para que sejam os responsáveis por ministrar as capacitações. Além disso, também poderão ser convidados professores e parceiros de outras instituições de ensino, bem como investidores e empresas parceiras do programa.

5.3. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO – MENTORIAS

O capítulo 5.3 traz a proposta no que diz respeito à parte de mentorias para o programa de aceleração universitário proposto para a Esag. O capítulo aborda o formato das mentorias, tempo de duração desta etapa e perfil dos mentores, fazendo as explicações necessárias sobre cada um dos pontos.

Por entender a importância das mentorias para o sucesso de um programa de aceleração, a proposta traz esta etapa como foco do programa de capacitação da aceleração. A etapa educacional será a responsável por realizar os nivelamentos necessários para toda a turma de startups, mas será na etapa de mentorias que as startups irão trabalhar os principais pontos em que precisarão focar, principalmente considerando a realidade de cada uma.

Na proposta, as mentorias deverão começar logo no início do programa de aceleração. Desde o primeiro mês, podem ser iniciadas as apresentações dos mentores, para que tanto eles, quanto os mentorados, possam se familiarizar e o trabalho seja melhor desenvolvido durante os meses seguintes.

Com o término das capacitações educacionais realizadas no primeiro mês, podem iniciar as mentorias específicas para as necessidades de cada startup, sendo realizadas durante os 2 (dois) meses seguintes. Todas as mentorias poderão ser alinhadas entre fundadores e equipe da aceleradora durante os acompanhamentos, de forma a serem alinhadas entre ambas as partes e definidos, em conjunto, quais temas serão trabalhados. A conexão entre startups e mentores poderá ser realizada pela equipe da aceleradora, com as reuniões seguintes sendo alinhadas diretamente entre mentores e mentorados e de acordo com a necessidade.

Para o programa, a proposta é de que os mentores possuam um perfil específico, considerando características como conhecimento em empreendedorismo ou alguma área específica de negócios ou experiência profissional no assunto que será trabalhado. A experiência do mentor deverá ter como foco a área de tecnologia, tendo fundado ou atuado em startups, mas também podendo ter feito a gestão de negócios de mercados similares ao das

startups aceleradas. Além disso, profissionais que já são mentores em aceleradoras parceiras e investidores-anjo também são ótimos perfis.

Sendo assim, o perfil buscado para os mentores é que sejam egressos da própria Esag e que tenham adquirido experiência no mercado, mas também podendo ser representantes de parceiros, como outras aceleradoras, associações empresariais (como a ACATE) e grupos de investidores.

Como a proposta é para que os mentores não sejam remunerados, o objetivo é encontrar profissionais que busquem ganhos que não sejam financeiros, como defendido por Miller e Bound (2011), Barrehag et al. (2012) e Sarmiento e Costa (2016). Dentre esses ganhos, os mentores devem possuir foco em realmente colaborar com o desenvolvimento de startups nascentes e criar relacionamento com as turmas de novos empreendedores que estão surgindo dentro da academia.

Por ter formado mais de 4700 estudantes ao longo de seus 56 anos de história, a Esag dispõe de uma ampla rede de egressos que podem colaborar com o programa de aceleração, inclusive com as mentorias.

Para o encontro da mentoria, o assunto poderá ser previamente definido entre fundadores da startup e equipe da aceleradora. Para isso, todas as informações necessárias deverão ser estruturadas e enviadas previamente ao mentor, de forma a aproveitar melhor o tempo de ambas as partes durante o encontro.

Como a proposta prevê que a aceleradora também trabalhe com startups na etapa de ideação, o objetivo é de que as mentorias abordem temas de negócios, como gestão, empreendedorismo, marketing, vendas e finanças. Além disso, também é necessário que a aceleradora tenha mentores habilitados para auxiliar as startups a evoluir seu negócio da etapa de ideação até a criação de um MVP.

5.4. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO – ACOMPANHAMENTO

O capítulo 5.4 faz a proposta do acompanhamento a ser realizado durante o programa de capacitação para o programa de aceleração universitário proposto para ser implementado na Esag. O capítulo aborda as etapas e formas de acompanhamento, além de explicar como e por quem ele deverá ser realizado durante as capacitações.

A entrada da startup no programa de aceleração, significa a necessidade de criação de um plano específico individual. Desta forma, o primeiro encontro entre startup e equipe da aceleradora após a aprovação no processo seletivo, deverá ter como objetivo a criação deste

plano. Nele serão definidos quais as necessidades da startup e que pontos deverão ser trabalhados durante o programa de aceleração. Também deverá ser com base neste plano que a equipe da aceleradora irá definir as mentorias e realizar o acompanhamento da evolução que a startup tiver durante a aceleração.

Para acompanhar a evolução das startups durante a aceleração, a equipe da aceleradora deverá ter uma rotina periódica de encontros de acompanhamento. A proposta é de que estes encontros sejam semanais, durante o primeiro mês, e quinzenais nos meses seguintes. O acompanhamento inicial deverá ser mais intensivo, principalmente por se tratar de startups em estágios mais iniciais e precisando de apoio para validar o nivelamento de conceitos do primeiro mês. Com os conceitos nivelados e entrando na etapa de mentorias, os acompanhamentos quinzenais passam a ser mais adequados. Além disso, a cada fechamento de período mensal, o encontro deverá ter foco na criação de um relatório de acompanhamento dos indicadores que forem definidos como metas no plano de aceleração.

É proposto que, tanto o plano de aceleração, quanto os acompanhamentos sejam realizados com a definição de objetivos estratégicos e acompanhamentos táticos quantitativos. Desta forma, a equipe da aceleradora poderá trabalhar, em conjunto com os fundadores da startup, quais critérios são os mais importantes a serem desenvolvidos nos meses de aceleração.

Ao final da aceleração, o objetivo é que a startup saia da fase de ideação, já tenha o MVP pronto e, possivelmente, validado. Sendo assim, os acompanhamentos deverão direcionar as startups a criarem, ao final do programa, um plano contendo todos os resultados dos meses de aceleração. Neste plano, a proposta é para que contenha a definição, descrição e avaliação de seus potenciais segmentos de atuação e clientes; potencial de receita e projeções financeiras; e MVP, preferencialmente validado.

5.5. GRADUAÇÃO

O capítulo 5.5 traz a proposta de graduação a ser realizada ao final do programa do programa de aceleração universitário proposto por esta dissertação a ser aplicado na Esag. O capítulo propõe o formato do evento, bem como os convidados e como ele deverá ser realizado.

Para marcar o fim do programa de aceleração, a proposta é de que sejam realizados alguns eventos. O primeiro deles, é uma reunião entre os fundadores da startup e a equipe da aceleradora para marcar o fechamento do acompanhamento. Nesta reunião deverá ser feito o último acompanhamento, além da conferência do plano final abordado no capítulo 5.4. Esta

reunião deverá abordar toda a evolução da startup, documentada nos relatórios mensais, e definir quais os próximos passos para continuar o seu desenvolvimento após a aceleração.

Já do ponto de vista coletivo, o fim da participação da turma no programa de aceleração deverá ser marcado por um encontro final entre os fundadores de todas as startups e da equipe da aceleradora. Nesta reunião, a proposta é de que cada uma das startups possa compartilhar os aprendizados que obteve durante o programa, além de apresentar para as demais startups a evolução que seu negócio teve durante os meses de aceleração. Outro ponto importante do evento, é que os fundadores deem um feedback à equipe da aceleradora sobre os meses de aceleração pelos quais acabaram de passar.

Por fim, a proposta prevê que graduação seja o principal evento a marcar o fim do programa de aceleração. A graduação deverá ser um evento e ocorrer semestralmente, ao final do programa de aceleração, também coincidindo com a proximidade do final do semestre acadêmico. Para apresentar seus pitches no demo day, as startups que participaram da turma de aceleração deverão ter cumprido os objetivos definidos e monitorados durante os acompanhamentos, além de contar com uma avaliação qualitativa da equipe da aceleradora.

Além dos fundadores das startups que estiverem aptas e da equipe da aceleradora, serão convidados todos os membros da comunidade acadêmica para participar do evento. Alunos de graduação e pós-graduação, egressos, professores e funcionários deverão receber convites pelo *mailing* da própria Esag.

A proposta também prevê que sejam convidados a participarem da graduação os seguintes *stakeholders*: investidores-anjo; grupos de investidores; fundos de investimentos; entidades empresariais locais e regionais; e, por se tratarem de startups *early stage*, aceleradoras e incubadoras parceiras.

De forma a garantir a maior publicidade possível para o evento e, conseqüentemente, uma grande quantidade de participantes, a divulgação deverá ocorrer tanto via disparo de e-mails da Esag, quanto para a base gerada pela própria aceleradora. Também deverá ser feita uma divulgação nas redes sociais disponíveis, sites e demais fontes de propaganda que a Esag possuir acesso.

Durante o evento, que deverá ocorrer nas dependências da Esag, cada startup terá um tempo de 5 (cinco) minutos para apresentar seu pitch, seguido por rodada de perguntas com 15 (quinze) minutos de duração. As perguntas poderão ser realizadas, preferencialmente, pelos investidores, aceleradoras e incubadoras presentes, e, se houver tempo disponível, pelos demais convidados.

Para garantir que outros potenciais interessados tenham acesso às startups, os pitches deverão ser gravados e disponíveis abertamente no portal da aceleradora e da Esag. O objetivo é que os interessados que não puderam comparecer ao evento tenham acesso e a possibilidade de conhecer o negócio de cada uma das startups presentes.

Ainda na graduação, a proposta prevê o lançamento do edital para a próxima turma de aceleração, coincidindo com o próximo ciclo de aceleração, da mesma forma que é realizado pela GVentures. Para este lançamento, o edital já deverá estar previamente elaborado, contendo o cronograma e todas as etapas necessárias e o evento servirá como oportunidade de dar ainda mais publicidade para o material.

5.6. ACOMPANHAMENTO DE GRADUADOS

O capítulo 5.6 faz a proposta da etapa de follow-up, com foco no acompanhamento e gestão do portfólio das startups aceleradas dentro do programa de aceleração da Esag. O capítulo propõe as formas de acompanhamento e monitoramento, bem como os indicadores utilizados e os responsáveis.

Após a graduação e participação na graduação, as startups que concluíram o programa de aceleração passam a compor o portfólio da aceleradora da Esag. Sob esta nova condição, a aceleradora continua fazendo alguns acompanhamentos, mas eles passam a ser bem mais limitados.

Por se tratar de uma aceleradora universitária *non equity*, não há obrigação de prestação de contas dos demonstrativos financeiros das startups para a aceleradora. Contudo, a equipe da aceleradora continuará fazendo o acompanhamento de informações de mercado e até mesmo financeiras.

Para realizar o acompanhamento, que deverá ser feito pela equipe da aceleradora, a proposta prevê o envio de formulários semestrais, criados via Google Forms, para preenchimento pela equipe da startup. Nos formulários, deverão ser abordados os aspectos mercadológicos e financeiros, como citado anteriormente, para que a aceleradora tenha o acompanhamento e consiga expor as startups e o seu próprio trabalho ao mercado. As informações que deverão ser solicitadas, estão no quadro 27:

Quadro 27 - Proposta de formulário de acompanhamento semestral

Categoria	Questionamentos
-----------	-----------------

<u>Aspectos mercadológicos</u>	1 – O produto ainda é o mesmo ou passou por novas alterações?
	2 – Quantos clientes a startup possui atualmente?
	3 – Qual o momento atual da startup? Quais os principais desafios que está enfrentando?
<u>Aspectos financeiros</u>	4 – Qual o <i>valuation</i> atual da startup? Como foi mensurado?
	5 – A startup passou por alguma rodada de captação desde o último acompanhamento? Caso sim, que tipo de investimento e qual o valor investido?
	6 – A startup está buscando captar investimentos no momento?

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

De acordo com as respostas que a startup fornecer no formulário, a equipe da aceleradora deverá verificar se é possível oferecer algum apoio como, por exemplo, na busca por possíveis investidores. Além disso, as respostas deverão servir para a aceleradora manter sua base de dados atualizada, fazendo a gestão dos indicadores das startups do seu portfólio.

Em caso de alguma das startups do portfólio buscar por rodadas de investimentos, a equipe da aceleradora poderá buscar parceiros, como outras aceleradoras, incubadores e investidores. A conexão por meio da rede de relacionamentos da aceleradora da Esag passa a ser um grande benefício oferecido, uma vez que a maioria das startups dificilmente teria acesso a mesma rede de contatos que uma aceleradora universitária tem capacidade de possuir.

6. CONCLUSÕES

A participação do setor de tecnologia na economia de Santa Catarina cresce consideravelmente a cada ano. No estado, a ACATE (2020) diz que, em 2019, o setor cresceu 12% em relação ao ano anterior e o faturamento das empresas alcançou R\$ 17,7 bilhões, gerando 56,5 mil empregos diretos. Estes números refletem a importância do setor para a economia do estado e, conseqüentemente, a atenção que deve ser dada para este segmento da economia.

Neste cenário, as startups possuem um papel fundamental e Florianópolis se destaca como a cidade com a maior quantidade de startups do estado, além de ser, segundo a ABStartups (2020), a 6ª cidade com a maior quantidade de startups do Brasil. Por estes motivos, o surgimento de formas de incentivo a startups e de fomento ao empreendedorismo, como as aceleradoras, se tornam fundamentais para o desenvolvimento saudável do setor.

Dessa forma, a presente dissertação se propôs a estudar os programas de aceleração de algumas das principais aceleradoras do Brasil para, com base no estudo teórico e levantamento de dados primários e secundários, elaborar a proposta de um programa de aceleração para a Esag/Udesc.

Para isso, foram definidos o objetivo geral e 3 (três) objetivos específicos. O objetivo geral foi “desenvolver uma proposta de programa de aceleração de startups na Udesc/Esag”. Com o desenvolvimento da fundamentação teórica, da coleta e análise de dados, pode-se dizer que o objetivo geral foi alcançado. O capítulo 5 faz a proposta de criação de um programa de aceleração a ser aplicado na Udesc/Esag, levando em consideração os itens anteriores do trabalho.

No que diz respeito aos objetivos específicos, foram elencados os seguintes:

- Descrever as ações dos programas de aceleração de aceleradoras e aceleradoras universitárias;
- Analisar as ações dos programas de aceleração;
- Elaborar ações para um programa para aceleração de startups universitárias para a Udesc/Esag.

Da mesma forma que o objetivo geral, pode-se considerar que os objetivos específicos foram alcançados pela presente dissertação. O capítulo 4 faz a caracterização das aceleradoras

estudadas, enquanto o subitem 4.2 faz a descrição e análise dos programas de aceleração e de suas respectivas ações, cumprindo os 2 (dois) primeiros objetivos específicos.

Já o terceiro objetivo específico é cumprido pelo capítulo 5, que faz a proposta do programa de aceleração para ser aplicado na Udesc/Esag, detalhando as ações a serem aplicadas durante este programa.

O capítulo 5, além de cumprir o terceiro objetivo específico, pode ser considerado como uma contribuição para todo o ecossistema empreendedor de Florianópolis, mas, em especial, à Udesc/Esag. A partir da proposta de programa de aceleração universitário trabalhado no referido capítulo, é possível a criação de um programa de aceleração específico dentro da Udesc/Esag, no qual poderão ser beneficiados alunos e professores.

A comunidade de alunos poderá ser beneficiada com a existência de um programa estruturado para construção e desenvolvimento de ideias de novos negócios, dentro de uma estrutura previamente desenhada para tal. Já os professores também poderão ser beneficiados com a possibilidade de se envolverem com o projeto, seja como mentores ou de outras formas, interagindo com novas turmas de empreendedores e ideias que surgem dentro da própria Udesc/Esag.

Ao fazer uma análise comparativa entre as aceleradoras entrevistadas e a proposta elaborada pelo capítulo 5 desta dissertação, pode-se perceber uma semelhança maior com o programa de aceleração da GVentures. Como o modelo de ambos os programas é baseado em universidades, a tendência é que haja uma grande troca de experiências e possibilidade de crescimento mútuo em uma possível parceria.

Além da semelhança pelo fato de os 2 (dois) serem programas de aceleração universitários, a proximidade se torna ainda maior ao considerar que ambas são instituições de ensino referência no Brasil quando o assunto é ensino do empreendedorismo. Tanto a FGV EAESP, quanto a Udesc/Esag possuem um vasto histórico de formação de líderes e empreendedores entre seus egressos.

De qualquer forma, não há nenhum impeditivo para que o programa de aceleração da Udesc/Esag adote outras referências, como as demais aceleradoras entrevistadas durante esta dissertação. Levando essa possibilidade em consideração, a proposta apresentada no capítulo 5 tomou pontos das demais entrevistadas como base, considerando as boas práticas de mercado que possuem aplicabilidade dentro do modelo proposto.

Em virtude da proximidade física e por fazerem parte do mesmo ecossistema, a Darwin Startups surge como outra grande potencial parceria a ser trabalhada. A possibilidade de troca

de experiências e, principalmente, complementariedade de seus programas são pontos relevantes a serem considerados no desenvolvimento de um programa de aceleração na Udesc/Esag.

Em razão da importância do tema de modalidades de incentivo a startups, em especial das aceleradoras; das contribuições previstas por esta dissertação; e da pesquisa como um todo, é proposta a continuidade dos estudos sobre o assunto.

Para trabalhos futuros, fica a recomendação para estudos relacionados à área de aceleradoras em ambientes universitários, principalmente com foco no acompanhamento dos resultados de startups que passaram por programas de aceleração em aceleradoras universitárias. Os resultados avaliados podem ser no que diz respeito à aquisição de clientes, aumento de receita, *valuation* e captação de recursos, pois são alguns dos indicadores-chave para esse tipo de negócio.

Outra recomendação de estudo é para o desenho de aceleradoras e programas de aceleração em outras universidades. Dada a importância apresentada durante esta dissertação sobre o estímulo do empreendedorismo por universidades a seus alunos, o tema pode ser bastante relevante para outros ambientes universitários, além da Udesc/Esag.

Além disso, fica a recomendação para um estudo sobre o acompanhamento dos resultados do programa de aceleração proposto por esta dissertação. Após a implementação da aceleradora no centro de ensino e do andamento dos primeiros ciclos de aceleração, é recomendado que seja realizado um estudo de acompanhamento para entender o desenvolvimento das startups aceleradas pela aceleradora da Udesc/Esag.

7. REFERÊNCIAS

- AABOEN, Lise. Explaining Incubators Using Firm Analogy. **Technovation**, v. 29, n. 10, p. 657-670, 2009.
- ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. CreateSpace Independent Publishing Platform. USA, 2016.
- ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **O que é uma startup**. 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 20 abr. 2020.
- ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Aceleradora de startups: o que é e para que serve?** 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/aceleradora-de-startups-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em 20 abr. 2020.
- ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **StartupBase**. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/stats>>. Acesso em: 10 jul. 2019.
- ACATE – ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Observatório ACATE: TECH REPORT 2019**. Panorama Setor de Tecnologia Catarinense 2019. Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com/>>. Acesso em: 17 ago. 2019.
- ACATE – ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Observatório ACATE: TECH REPORT 2020**. Panorama Setor de Tecnologia Catarinense 2020. Florianópolis, 2020. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com/>>. Acesso em: 01 dez. 2020.
- ACE STARTUPS. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/>>. Acesso em 22 jul. 2020.
- AL-MUBARAKI, H., BUSLER, M. University Technology Transfer through Innovation Incubator: A Case Study. **World Journal of Social Sciences**, Vol. 2, n. 2, pág. 128-134, Mar. 2012.
- APPEL, Gustavo Jales. **Aceleradoras de Empresas: Um modelo estrutural para a criação de programas de aceleração de startups**. Orientador: Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier. 2017. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- BARREHAG, Lisa et al. **Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics**. 2012. Tese (Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial) – Chalmers University of Technology, Gotemburgo, Suécia, 2012.
- BLANK, Steve. **What Do I Do Now? The Startup Lifecycle**. Site Steve Blank: <<https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>>. 2015. Acesso em 24 de jun. de 2019.

- BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, maio, 2013.
- BLIEMEL, Martin J. et al. **The role and performance of accelerators in the Australian startup ecosystem**. 2016.
- BONI, Valdete, QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol. 2 n° 1 (3), jan-jul, p. 68-80, 2005.
- BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B., GROEN, A. The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, pág. 110-121, 2012.
- BUSSGANG, J. **Mastering the VC Game**. Penguin, London. 2010.
- BUSTAMANTE, Carla V. Strategic choices: Accelerated startups' outsourcing decisions. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 359-369, 2019.
- CARAYANNIS, Elias G., VON ZEDTWITZ, Maximilian. Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. **Technovation**, v. 25, p. 95-110, 2005.
- CHANDRA, Aruna; CHAO, Chia-An. Country Context and University Affiliation: A Comparative Study of Business Incubation in the United States and Brazil. **Journal Technology Management & Innovation**, v. 11, n.2, p. 33-45, 2016.
- CHURCHILL, Neil C., LEWIS, Virginia L. The Five Stages of Small Business Growth. **Harvard Business Review**. 1983. Disponível em: <<https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; VAN HOVE. Jonas. **A Look Inside Accelerators: building business**. NESTA, 2015.
- COCKAYNE, Daniel. What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. **Geoforum**. v. 107, pág. 77-87, dez. 2019.
- 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. **How to Accelerate Learning: Entrepreneurial Ventures Participating in Accelerator Programs**". Ph.D., North Carolina: The University of North Carolina at Chapel Hill. 2013.

- COHEN, Susan, BINGHAM, C. B. How to accelerate learning: Entrepreneurial ventures participating in accelerator programs. **Academy of Management Proceedings**, 2013.
- COHEN, S. L., BINGHAM, C. B., HALLEN, B. L. The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. **Administrative Science Quarterly**, v. 64(4), pág. 810–854, 2019.
- COHEN, Susan, FEHDER, Daniel C., HOCHBERG, Yael V., MURRAY Fiona. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, 1781-1797, 2019.
- COHEN, Susan, HOCHBERG, Yael. Accelerating Startups: the seed accelerator phenomenon. **SSRN Electronic Journal**, 2014. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=2418000>>. Acesso em 19 set. 2019.
- DARWIN STARTUPS. Disponível em <<https://darwinstartups.com/>>. Acesso em 22 jul. 2020.
- DEMPWOLF, C. Scott; AUER, Jennifer; D’IPPOLITO, Michelle. **Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations**. Small Business Administration, 2014.
- ESAG. Disponível em: <<https://www.udesc.br/esag>>. Acesso em 30 nov. 2020.
- ESAG. **Projeto pedagógico do curso de graduação em Administração – 2020/1**. Disponível em:<https://www.udesc.br/arquivos/esag/id_cpmenu/669/PPC_AdmEmpresarial_ESAG_2019__29_07_final_Proen_1574717247863_669.pdf>. Acesso em 10 dez. 2020.
- ETZKOWITZ, H. Incubation of incubators: innovation as a triple Helix of university-industry-government networks. **Science and Public Policy**, 29 (2), 115-128.
- FISHBACK, B., GULBRANSON, C. A., LITAN, R. E., MITCHELL, L., PORZIG, M. Finding business idols: A new model to accelerate start-ups. **Ewing Marion Kauffman Foundation**. 2-8. 2007.
- FONSECA, Mariana. O empreendedorismo, a passos de formiga, cresce nas universidades. **Revista Exame**, 2017. Disponível em: <<https://exame.com/pme/o-empreendedorismo-a-passos-de-formiga-cresce-nas-universidades/>>. Acesso em: 25 nov. 2020.
- FONSECA, Mariana. As 100 maiores startups da Y Combinator — com 1 brasileira na lista. **Revista Exame**, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/pme/as-100-maiores-startups-da-y-combinator-com-1-brasileira-na-lista/>>. Acesso em: 21 set. 2020.
- GERON, T. Top startup incubators and accelerators: Y Combinator tops with \$7.8 billion in value. **Forbes**. Abr. 2012.
- GITAHY, Yuri. O que é uma startup?. **Revista Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOPAK, Arthur. **Best startup accelerator programs in Europe**. Disponível em: <<https://www.alphagamma.eu/entrepreneurship/best-startup-accelerator-programs-europe>>. 2019. Acesso em 14 jul. 2019.
- GVENTURES. Disponível em: <<https://www.gventures.com.br/>>. Acesso em 22 jul. 2020.
- HACKETT, S. M., DILTS, D. M. A systematic review of business incubation research. **Journal of Technology Transfer**, 29 (1): 55–82. 2004.
- HALLEN, B. L. BINGHAM, C. B., COHEN, S. Do accelerators accelerate? A study of venture accelerators as a path to success? **Academy of Management Proceedings**, 2014.
- HALLEN, Benjamin. L., COHEN, Susan., BINGHAM, Christopher. **Do accelerators accelerate? If So, How?** 2019. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2719810>>. Acesso em: 28 set. 2020.
- HANSEN, M. T., CHESBROUGH, H. W., NOHRIA N., SULL, D. N. Networked incubators: Hothouses of the new economy. **Harvard Business Review**, 78 (5), 74-84. 2000.
- HATHAWAY, Ian. What startup accelerators really do. **Harvard Business Review**, 2016. Disponível em: <hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- HOCHBERG, Yael V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16, n. 1, p. 25-51, 2016.
- HOFFMAN, David, RADOJEVICH-KELLEY, Nina. Analysis of Accelerator Companies: na exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54–70, 2012.
- IACONO, A., NAGANO, M. S. Nascentes de base tecnológica: Empresas no Brasil. **Interciência**, v. 39, 2014).
- ISABELLE, Diane. Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur’s Choice of Incubator or Accelerator. **Technology Innovation Management Review**, p. 16–22, 2013.
- KOJIKOVSKI, Gian. Startup brasileira Decora é vendida por US\$ 100 milhões. **Revista Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/startup-brasileira-decora-e-vendida-por-100-milhoes-de-dolares-para-empresa-americana/>>. Acesso em 10 set. 2019.
- KON, F. et al. A panorama of the Israeli software start-up ecosystem. **SSRN Electronic Journal**. Nova Iorque, 2014.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAKHANI, Karim, NORRIS, Michael, OTAZO, Andrew. A Note on Funding Digital Innovation Startups. **Harvard Business School**. Jan. 2014.
- LAUNCHYU. **LaunchYU Accelerator**. Disponível em: <<https://launchyu.ca/programs/accelerator/>>. Acesso em 28 abr. 2020.
- LEONARD, Jobe. **Startup Incubators and Business Accelerators**: the easy way to create a startup incubation and business acceleration center. 2014.
- MALEK, Kouros; MAINE, Elicia; MCCARTHY, Ian P. 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.
- MANSOORI, Yashar, KARLSSON, Tomas, LUNDQVIST, Mats. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. **Technovation**. v. 84-85, pág. 37-47, 2019.
- MIAN, Sarfraz; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. Technology Business Incubation: an overview of the state of knowledge. **Technovation**, 2016.
- THE UNIVERSITY OF MELBOURNE. **Melbourne Accelerator Program (MAP)**. Disponível em: <<https://www.unimelb.edu.au/mec/accelerators>>. Acesso em 28 abr. 2020.
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCADAM, M., MILLER, K., MCADAM, R. Situated regional university incubation: a multi-level stakeholder perspective. **Technovation**. v. 50, pág. 69–78, 2016.
- MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country**. London: Constable, 2012.
- MIAN, S. A. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. **Research Policy**, 25 (3), 325-335.
- MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories**: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures. NESTA, 2011.
- MINATOGAWA, Vinicius Luiz Ferraz. **Estudo e Adaptação de um Método de Gestão de Desempenho de Modelos de Negócios em uma Empresa Nascente de Base Tecnológica**

- (Startup). Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2013.
- MCTIC – Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, 2019. Disponível em: <<http://softex.br/inteligencia/>>. Acesso em 04 dez. 2020.
- MORRIS, M. H., KURATKO, D. F., CORNWALL, J. R. **Entrepreneurship programs and the Modern University**. Edward Elgar Publishing, 2013.
- MRKAJIC, Boris. Business incubation models and institutionally void environments. **Technovation**, v. 68, pág. 44-55, dez. 2017.
- NANDA, Ramana, SAHLMAN, William A., KELLER, Nicole. Westerno Technology Investment. **Harvard Business School**. Abr. 2018.
- NOGUEIRA, Vanessa Silva; OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **DOM**, Nova Lima, v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015.
- O'NEAL, T. Evolving a successful university-based incubator: Lessons learned from the UCF technology incubator. **Engineering Management Journal**, 17 (3), 11-25.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.
- PAUWELS, Charlotte; CLARYSSE Bart; WRIGHT, Mike; VAN HOVE, Jonas. Understanding a new generation incubation model: the accelerator. **Technovation**, v. 50-51, p.13–24, 2016.
- PENNA, C.; MAZZUCATO, M. **The Brazilian innovation system**: a mission-oriented policy proposal. Brasília: CGEE, 2016.
- PEREIRA, Moacir. SC vence três prêmios nacionais de startups. **NSC Total**. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/colunistas/moacir-pereira/sc-vence-tres-premios-nacionais-de-startups>>. Acesso em 22 jul. 2020.
- PEREIRA, Vinícius da Silva; ZILBER, Moises Ari. Vantagem Competitiva Por Meio da Inovação em Empresas Incubadas em um Parque Tecnológico. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 65-94, jan./abr. 2017.
- RATINHO, Tiago. **Are they helping?** An Examination of Business Incubators' Impact on Tenant Firms, 2011.

- RIANI, Abdo. The 5 Biggest Stages Of A Startup From Idea To Scale. **Forbes**, 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2019/11/12/the-5-biggest-stages-of-a-startup-from-idea-to-scale/#1113e2d7b6f2>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBEHMEN, N. What is a startup? **Forbes**. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#21e664dc4044>>. Acesso em 07 abr. 2020.
- RODRIGUEZ, Julian Andres Herman. **Start-up Development in Latin America: The Role of Venture Accelerators**, 2015.
- RONCARATTI, Luanna Sant'Anna. Incentivos a startups no Brasil: os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps. In: CAVALCANTE, Pedro, et al. (org). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Eneap/Ipea, 2017.
- SALAMZADEH, Aidin, KESIM, Hiroko Kawamorita. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. **Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)**, Belgrade, Serbia, 2015.
- SARFATI, Gilberto. **GVentures: a primeira aceleradora universitária non equity e non fee do Brasil**. FGV, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgnn/article/viewFile/65952/63622>>. Acesso em 10 ago. 2019.
- SARMENTO, M. R. C.; COSTA, L. F. L. G. Papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. **EmpíricaBR**, v.1, p. 65-86, 2016.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SERWATKA, Anna. Accelerators for Startups in Europe. **Copernican Journal of Finance & Accounting**, 7(1), 67–81. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12775/CJFA.2018.005>>. Acesso em 01 de jul. de 2019.
- SKALA, Agnieszka. **Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education**. Palgrave Macmillan. 2018.
- SILVA, Amanda L. S.; CRUZ, Cleide A. B. da; GOMES, Iracema M. de A.; PAIXÃO, Ana E. A. Melhores programas de incubação em universidades da América Latina. **Revista Tecnologia**

- e **Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 85-103, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/5025>>. Acesso em: 18 nov. 2019.
- SOETANTO, Danny, JACK, Sarah. The impacto of unversity-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. **Technovation**, v. 50, p. 25-40, 2016.
- STARTX. **What is StartX?** Disponível em: <<https://startx.com/about>>. Acesso em 28 abr. 2020.
- TESTA, Mauricio Gregianin; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Determinantes do Sucesso de um Spin-Off em Parque Tecnológico. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 69-83, abr./jun. 2012.
- TRAVERS, Patrick Kahlil, TEIXEIRA, Clarissa Stefani. As Características Definidoras das Aceleradoras e Suas Diferenças Para Outras Organizações Filantrópicas. **Revista Científica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, 2017
- UGHETTO, Elisa, MIRYULDOSHEV, Sherzod. **Business Accelerators: review in literature**. Dissertação (Dissertação em gestão e engenharia de produção) – Politecnico di Torino. Torino. 2019.
- VAN RIJNSOEVER, Frank J. Meeting, mating, and intermediating: How incubators can overcome weak network problems in entrepreneurial ecosystems. **Research Policy** 49, 2020.
- WISE, S., VALLIERE, D. The impact of management experience on the performance of start-ups within accelerators. **Jornal of Private Equity**, v. 18 (1), pág. 9-19, 2014.
- YANG, Shu, KHER, Romi, LYONS, Thomas S. Where Do Accelerators Fit in the Venture Creation Pipeline? Different Values Brought by Different Types of Accelerators. **Entrepreneurship Research Journal**, 8 (4), 2018.
- YORK, J., DANES, J. Customer development, innovation, and decision-making bases in lean startup. **Journal of Small Business Strategy**. v. 24, pág. 21–39. 2014.