

**Aceleração de Startups: Estudo de Caso de uma Aceleradora Universitária****ANA CLÁUDIA SILVA**Universidade Positivo  
anac.olegario@gmail.com**LUCILA PAMELA FERNANDEZ CANJURA**UFPR  
pam.fernandez26@gmail.com**MARCIA RAMOS MAY**UFPR  
marciarmay@gmail.com



## ACELERAÇÃO DE STARTUPS: ESTUDO DE CASO DE UMA ACELERADORA UNIVERSITÁRIA

### Resumo

A taxa de mortalidade de *startups* brasileiras com um ano de exist3ncia chega a 25%. Dentro desse contexto, emergem as aceleradoras – organiza3o3es que atuam como um mecanismo de apoio ao estabelecimento de *startups*. Assim, o objetivo deste artigo 3 analisar o processo de acelera3o de uma aceleradora universit3ria. Para tanto, foi realizado um estudo de caso 3nico com uma aceleradora e duas *startups* aceleradas. Os resultados da pesquisa demonstraram que existem cinco etapas no processo de acelera3o, conforme abordado na literatura. A pesquisa contribui ao apresentar um estudo emp3rico de uma aceleradora universit3ria e demonstrar que o tempo de acelera3o nesse tipo de aceleradora distingue do apresentado previamente na literatura. Assim, conclui-se que, embora o processo de apoio oferecido por uma aceleradora universit3ria tenha caracter3sticas semelhantes daquelas j3 apresentadas, o principal elemento de distin3o foi o tempo de dura3o do processo, que foi mais longo no caso pesquisado.

**Palavras-chave:** Aceleradoras; Startups; Aceleradoras Universit3rias.

### Abstract

The mortality rate of Brazilian startups with a year of existence reaches 25%. Within this context, emerge the accelerators - organizations that act as a mechanism to support the establishment of startups. Thus, the purpose of this article is to analyze the acceleration process of a university accelerator. For that, a single case study with an accelerator and two accelerated startups was conducted. The results of the research evidenced that there are five stages in the acceleration process, as found in the previous literature. The research contributes by presenting an empirical study of a university accelerator and demonstrating that the acceleration time in this type of accelerator differs from that presented in the previous literature. Thus, it is concluded that, although the support process offered by a university accelerator has similar characteristics to those presented in the literature, the main element of distinction was the duration of the process, which was longer in the case studied

**Keywords:** Accelerators; Startups; University Accelerators.



## 1 Introdução

De acordo com estudo da Fundação Dom Cabral, no Brasil pelo menos 25% das *startups* morrem no primeiro ano de atividades (Fundação Dom Cabral, 2012). Assim, as *startups* precisam - especialmente nas etapas iniciais - de recursos e certas condições do ambiente para iniciar suas operações. Desta forma, processos de aceleração são vistos como mecanismos de apoio para o desenvolvimento econômico e promoção da inovação, por meio do suporte na criação de novos negócios de tecnologia, conhecidos como *startups* (Isabelle, 2013).

Os programas de aceleração são um fenômeno recente que surgiram no começo dos anos 2000, e compreendem iniciativas que procuram ajudar os empreendedores a obter os recursos necessários e acesso a parceiros (Isabelle, 2013). O número de programas de aceleração de *startups* vêm crescendo rapidamente nos Estados Unidos (Miller & Bound, 2011), e na Europa, onde as aceleradoras têm aumentado exponencialmente entre os anos 2007 e 2013 (Suciu & Jaring, 2015).

Segundo Miller e Bound (2011), no ano de 2005 eram menos de 20 *startups* graduadas em programas de aceleração nos Estados Unidos, e já no ano de 2010 o número aumentou para um pouco mais de 180 *startups* graduadas no mesmo país. Já na Europa, houve crescimento tanto do número de aceleradoras quanto no número de *startups* apoiadas. Em 2006, haviam 25 aceleradoras, número que subiu para 138 em 2012. Já em relação as *startups*, essas totalizavam menos de 100 em 2006, número que saltou para aproximadamente 800 em 2012 (Suciu & Jaring, 2015).

De acordo com a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014), o Brasil apresenta um alto percentual de empreendedorismo na etapa inicial (17,2%), ou seja, pessoas envolvidas com atividades empreendedoras há menos de 42 meses. No entanto, os empreendimentos brasileiros são pouco inovadores e têm baixo potencial tecnológico (GEM, 2014), representando uma taxa de 0,5% aqueles empreendimentos que possuem três ou mais características inovadoras.

Devido ao fato da aceleração de *startups* ser um fenômeno recente, existem poucos estudos sobre o tema. Algumas dessas pesquisas foram realizadas com o propósito de definir as características das aceleradoras e ressaltar suas diferenças com outros métodos de apoio, como as incubadoras (Miller & Bound, 2011; Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Cohen, 2013; Barrehag, Fornell, Larsson, Mårdström, Westergård & Wrackefeldt, 2012). A maioria desses estudos utilizam uma abordagem qualitativa, realizando estudos de caso sobre as aceleradoras da América do Norte (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Isabelle, 2013) e outras da Europa (Suciu & Jaring, 2015; Pawels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016), ou realizando comparações entre países (Barrehag *et al.*, 2012).

Já no Brasil, tem surgido estudos recentes sobre o fenômeno, conforme apresentado em Fernandes (2015), Lacerda e Carneiro (2015) e Sarmento, Carvalho e Dib (2015). Porém, esses estudos não abordaram aceleradoras vinculadas às universidades. Assim, diante da carência de pesquisas sobre aceleradoras universitárias e estudos sobre o tema em diferentes contextos (Pawels *et al.*, 2016), o objetivo deste estudo é analisar o processo de aceleração de uma aceleradora universitária. SARMENTO, C. F. B. ; CARVALHO, C.A.S. ; DIB, L. A. R.

## 2 Aceleradoras de Startups

A criação de aceleradoras é um fenômeno recente, com o surgimento da primeira aceleradora no ano 2005, a “Y Combinator” nos Estados Unidos - criada com o propósito de apoiar as *startups* com suas ideias de negócio em troca de um percentual de cotas no capital.



Assim, as aceleradoras s3o vistas como mecanismo de apoio 3a cria3o de neg3cios inovadores ou de tecnologia, conhecidos como *startups* (Isabelle, 2013). As *startups* s3o estabelecidas em um ambiente vol3til e de incerteza com o objetivo de trazer uma nova oportunidade ao mercado (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012) e referem-se 3quelas empresas iniciantes de tecnologia (Fernandes, 2015).

Nos anos seguintes o modelo de aceleradoras foi replicado em diversas partes do mundo (Cohen & Hochberg, 2014; Barrehag *et al.*, 2012; Christiansen, 2009). Segundo o estudo de Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), nos Estados Unidos a recess3o de 2008 fez com que os empreendedores procurassem novas op3o3es para financiar seus empreendimentos al3m das formas tradicionais existentes, como fam3lia e amigos, investidores anjos e *venture capital*, os quais tinham sido afetados pela recess3o. Assim, emergiram as aceleradoras, que al3m de oferecerem recursos financeiros, tamb3m disponibilizam apoio para que as *startups* desenvolvam suas ideias de neg3cio e tenham mais oportunidades de sobreviver e crescer no mercado.

Antes do surgimento e expans3o do modelo de aceleradoras, j3 existiam outros tipos de mecanismos que ofereciam apoio para o desenvolvimento das *startups*, como por exemplo as incubadoras. Para Cohen (2013), as principais diferen3as entre incub3o e acelera3o encontram-se no tempo de dura3o do programa, no modelo de neg3cio, no processo de sele3o das *startups*, nas mentorias e educa3o oferecidas. No que se refere ao tempo de dura3o, os programas de acelera3o duram de tr3s a seis meses, o que permite diminuir a co-depend3ncia entre a empresa e a aceleradora. J3 nas incubadoras, os programas podem ser de um at3 cinco anos, proporcionando-lhes espa3o para crescer e protegendo-as das for3as do mercado (Cohen & Hochberg, 2014). No que se refere ao modelo de neg3cio, as aceleradoras geralmente s3o privadas, e recebem um determinado percentual de cotas das *startups*. Algumas aceleradoras podem estar associadas a *venture capitalists*, investidores anjos, universidades, governo ou organiza3o3es n3o governamentais (Cohen, 2013). Por outro lado, as incubadoras normalmente s3o de propriedade p3blica ou sem fins lucrativos (Cohen, 2013).

Quanto ao processo de sele3o, nas aceleradoras esse 3 realizado por grupos ou turmas, em per3odos ou ciclos, j3 nas incubadoras esse processo pode ocorrer em qualquer momento (Cohen, 2013). Outra diferen3a percebida entre aceleradoras e incubadoras est3 na intensidade das mentorias oferecidas, sendo maior nas aceleradoras (Cohen, 2013). Segundo Sarmiento *et al.* (2015, p.1.): "[...] as aceleradoras recentemente se tornaram uma alternativa mais atuante do que as incubadoras como um mecanismo de suporte e desenvolvimento de *startups* de conte3do tecnol3gico [...]".

Vale ressaltar que, tanto na literatura acad3mica quanto pr3tica, falta consenso sobre a defini3o do termo aceleradora, existindo heterogeneidade entre os diferentes programas de acelera3o existentes (Cohen & Hochberg, 2014) e esses conceitos podem variar entre pa3ses e setores (Miller & Bound, 2011). Pawels *et al.* (2016) confirmam que h3 distin3o na forma em que os programas de acelera3o s3o estruturados em diferentes aceleradoras, e que essa diferen3a 3 determinada pelos objetivos dos seus principais s3cios.

Embora sejam reconhecidas diferen3as nos processos de acelera3o, diversos autores definem as aceleradoras apontando caracter3sticas em comum, como apoio nas fases iniciais de projetos inovadores, curto per3odo de dura3o, oferta de diferentes servi3os e assessorias que ajudam a desenvolver e amadurecer as ideias de neg3cio (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Isabelle, 2013, Miller & Bound, 2011, Cohen, 2013). Para Cohen e Hochberg (2014), o processo de acelera3o consiste num "programa baseado em grupos de *startups*, com um prazo de tempo fixo, que inclui componentes de educa3o e mentorias, e termina em um evento *pitch* (lan3amento) p3blico chamado *demo day*" (Cohen & Hochberg, 2014, p. 4, tradu3o nossa).



Algumas características particulares das aceleradoras foram definidas por Miller e Bound (2011) e validadas por Barrehag *et al.* (2012). A primeira consiste num processo de aplicação aberto e competitivo, geralmente por meio da web, no qual podem participar pessoas de qualquer lugar do mundo (Miller & Bound, 2011). Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) argumentam que os requisitos de seleção para que as *startups* participem do processo de aceleração são: projetos inovadores, empreendedores com perfil de liderança e equipe de trabalho disposta a adaptar a ideia de negócio (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012). Ainda, o perfil empreendedor é um critério mais importante do que a ideia em si (Lacerda & Carneiro, 2015). Assim, as aceleradoras procuram empreendedores que tenham valores como paixão, dedicação e adaptabilidade (Barrehag *et al.*, 2012).

A segunda característica diz respeito a capital semente em troca de cotas de capital da *startup*. Já a terceira característica exige foco nas equipes de empreendedores e não só no indivíduo empreendedor. A quarta característica refere-se ao tempo de duração do programa, sendo geralmente de três a seis meses, e nesse tempo são realizadas intensas mentorias e eventos programados, como o *demo day* ao final do processo, o qual consiste no lançamento do negócio ou produto. A última característica apresentada pelos autores é que o processo de aceleração é organizado por grupos ou turmas de *startups*, o que gera apoio entre as equipes de *startups* (Miller & Bound, 2011).

Com base nos resultados do estudo de Barrehag *et al.* (2012), os autores definiram as seguintes etapas do processo de aceleração: a) *awareness*, que consiste na maneira como as aceleradoras divulgam seu trabalho, geralmente por meio das redes sociais ou eventos; b) aplicação, via *on-line* e seguido de entrevista presencial; c) programa de aceleração, com o apoio de mentores, aperfeiçoamento da ideia inicial das *startups*, as equipes recebem assessoria para criação de um negócio escalável, para logo focar no desenvolvimento do produto e depois nas oportunidades de obter financiamento; d) *demo day* pode ser a parte final do programa, a qual oferece a oportunidade dos empreendedores conhecerem investidores e criarem contatos importantes, esse evento geralmente é fechado para o público em geral; e) *post demo day*, aqui o comprometimento das aceleradoras pode depender da percentagem de cotas de capital.

Para Pawels *et al.* (2016), o processo de aceleração deve ser analisado com base no *framework* composto por cinco elementos: serviços do programa (*program package*); foco estratégico; processo de seleção; estrutura de financiamento; e relações com *alumni* (ex-alunos). O primeiro item compreende os serviços oferecidos pelas aceleradoras. De acordo com os autores, esses serviços podem ser: mentorias, programas de treinamento, aconselhamento, *demo day*, locação (espaço físico) e oportunidades de investimentos.

Já o segundo item - foco estratégico - está relacionado à localização geográfica ou a um setor específico da indústria. Nesse sentido, a atuação da aceleradora pode estar focada em limitações geográficas (nacional ou internacional, estadual ou regional) ou a segmentos específicos da indústria.

O terceiro item - processo de seleção - é composto das seguintes características: chamada aberta *on-line*, participação de membros externos e internos no comitê de seleção e critérios para seleção. Os membros externos, por exemplo, podem ser mentores, investidores anjo, entre outros. Quanto aos critérios de seleção, são elencados os fatores chave que influenciam a escolha das aceleradoras que participarão do processo.

Já o quarto item refere-se à estrutura de financiamento, ou seja, a origem dos recursos financeiros para execução das atividades das aceleradoras, os quais podem ser oriundos de sócios, empresas, organizações públicas e fontes alternativas (por exemplo, receitas oriundas de eventos promovidos).

Por fim, o elemento *alumni* compreende a relação com as *startups* graduadas - aquelas que já finalizaram o processo de aceleração - de modo que as aceleradoras podem



manter ativa a rede de *startups* aceleradas, principalmente para o compartilhamento de experiências dos casos de sucesso. Assim, os empreendedores graduados podem ser mentores das aceleradoras. Ainda, quando há participação societária em *startups*, as aceleradoras “tem incentivo adicional para continuar fornecendo serviços de apoio para ajudar seus *alumni*” (Pawels *et al.*, 2016, p. 19).

Além desses cinco elementos de design, os Pawels *et al.* (2016) classificam as aceleradoras por *design themes*, ou seja, os temas comuns subjacentes aos diferentes tipos de aceleradoras. Dessa forma, essas organizações podem ser classificadas como construtoras do ecossistema, estimuladoras do bem-estar, ou fabricantes de negócios (*deal-flow maker*).

As construtoras do ecossistema são as aceleradoras ligadas às empresas, que por sua vez têm como objetivo criar um ecossistema para seus clientes e demais *stakeholders*. Já as estimuladoras do bem-estar são vinculadas às organizações governamentais, cujo propósito é estimular o desenvolvimento econômico de regiões. Finalmente, as fabricantes de negócios são aceleradoras financiadas por investidores, empresas, investidores anjo, que buscam identificar oportunidades de negócios promissoras.

O estudo de Fernandes (2005), que analisou a contribuição de uma aceleradora no desempenho de *startups*, e evidenciou que o processo de aceleração contribuiu efetivamente para o desenvolvimento das *startups*, especificamente no que se refere ao tempo de desenvolvimento do produto, na definição dos atividades dos sócios, entre outros. Ainda, a aceleradora desse estudo não realizava aporte de capital semente e nem mesmo recebia cotas de capital em troca dos serviços de apoio.

Embora o processo de aceleração contribua para o desenvolvimento de *startups*, esse não está isento de dificuldades. Um dos obstáculos que pode surgir são as diferenças geográficas e culturais para o caso das *startups* localizadas em lugares distintos das aceleradoras, o que pode gerar problemas de comunicação (Christiansen, 2009). Além disso, tem surgido algumas críticas aos processos de aceleração como o desvio de talentos de outras *startups* com alto crescimento, e o fato de empresas falharem após concluído o programa (Miller & Bound, 2011).

Outros desafios das *startups* são a incompreensão do mercado, falta de experiência em marketing e a falta de disposição para mudar ou adaptar a ideia (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012). Uma das críticas ao processo de aceleração é que as aceleradoras exploram os empreendedores, ou seja, se aproveitam da necessidade de recursos das *startups* para ter comportamentos oportunistas (Miller & Bound, 2011). Já para as aceleradoras, uma das maiores dificuldades é encontrar grandes ideias (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Para responder ao problema de pesquisa proposto, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único. Para Yin (2005), o estudo de caso pode ser utilizado em estudos com problemas de pesquisa do tipo “como” e “por que”, em fenômenos contemporâneos que o pesquisador não exerce controle sobre os elementos e quando há uma linha tênue entre o contexto e fenômeno estudado. Além disso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite realizar análises profundas dos fenômenos organizacionais (Freitas & Jabbour, 2011).

O estado do Paraná é considerado um dos mais relevantes no cenário brasileiro de *startups*, e encontra-se na quinta posição dos estados brasileiros com maior quantidade de *startups* (Azevedo, 2017). Assim, diante da relevância do estado e da conveniência das autoras, optou-se por realizar o estudo com uma aceleradora paranaense. O caso foi selecionado pela aderência à pesquisa e pelo fato da organização ser vinculada à uma universidade. Com o intuito de preservar a identidade das organizações participantes da



pesquisa, elas serão denominadas como Aceleradora A, *Startup B* e *Startup C*. A seleção das *startups* aceleradas foi feita com base em nas informações de portfólio de clientes, disponíveis no site das aceleradoras e de informações repassadas por *e-mail* e com a autorização dos entrevistados das aceleradoras.

Yin (2005) e Eisenhardt (1989) defendem a utilização de inúmeras fontes de dados, com o intuito de verificar se ambas corroboram com as evidências observadas. Assim, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários compreendem as entrevistas semiestruturadas e os dados secundários compreendem a análise de documentos disponibilizados pela aceleradora, bem como informações disponibilizadas nos sites da aceleradora e das *startups*. Ainda, foi realizada observação direta durante a visita pessoal realizada na aceleradora A.

As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2016, e ao todo, foram entrevistados quatro informantes chave das organizações pesquisadas. A tabela 1 apresenta as fontes de coleta de dados utilizadas em cada uma das aceleradoras e *startups* aceleradas.

TABELA 1: FONTES DE COLETA DE DADOS

Organização	Dados Coletados
Aceleradora A	Entrevista semiestruturada com o diretor de operações e com o analista de inovação aberta; Análise do contrato de aceleração e edital de seleção; Análise de informações contidas no site da empresa. Observação direta
<i>Startup B</i>	Entrevista semiestruturada com um dos fundadores; Análise de informações contidas no site da empresa.
<i>Startup C</i>	Entrevista semiestruturada com o um dos fundadores; Análise de informações contidas no site da empresa.

FONTE: AS AUTORAS (2017)

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que compreende três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação (Bardin, 2010). A pré-análise tem como objetivo organizar e sistematizar as ideias e os dados coletados, de modo que a análise possa ser operacionalizada. Assim, após a realização das entrevistas, as autoras transcreveram as mesmas e fizeram uma leitura flutuante dos dados.

Já a fase de exploração do material compreende codificar e enumerar os dados com base nas categorias de análise definidas *a priori* e naquelas que eventualmente possam emergir dos dados. Assim, na exploração do material, as informações relevantes para a pesquisa foram classificadas com base das seguintes categorias de análise: etapas, dificuldades, exigências, motivações por parte das aceleradoras e das *startups*, participação nas cotas de capital, processo de aceleração, benefícios percebidos pelos empreendedores, e serviços do programa, foco estratégico, processo de seleção, estrutura de financiamento e relações com *alumni*.

A terceira fase - tratamento dos resultados e interpretação - consiste em sintetizar, selecionar os resultados e interpretar o significado de todos os dados que já foram categorizados (Bardin, 2010). Com o intuito de facilitar a organização dos dados, foi utilizado o *software* Atlas TI.

Para conferir rigor à pesquisa, foram aplicados procedimentos de validade e confiabilidade. No que tange à validade do construto, foram utilizadas fontes múltiplas de evidências – entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta (Yin, 2005). A triangulação dos dados, por meio da entrevista com aceleradoras e acelerados propiciou que as evidências fossem corroboradas por diferentes indivíduos. A confiabilidade da pesquisa foi



realizada por meio da utilizacao do protocolo de estudo de casos e utilizacao de banco de dados para arquivar todos os documentos, relatorios, anotacoes, transcricoes e entrevistas (Yin, 2005).

#### 4 Analise e interpretacao dos dados

A Aceleradora A e subordinada a uma universidade brasileira privada, fundada ha mais de 50 anos e tem atuacao academica relevante no contexto brasileiro. Ainda, essa universidade tem orientacao explicita a atividades de inovacao e difusao do conhecimento. A Aceleradora A iniciou suas atividades no ano de 2014, e ja concluiu tres processos de aceleracao. Apesar de priorizar a aceleracao de *startups* de servicos e *softwares*, a Aceleradora A tambem conta com duas empresas de hardware no seu portfolio de *startups*. Os segmentos apoiados variam de tecnologias da informacao e comunicacao a biotecnologia e saude, entre outros.

As principais motivacoes subjacentes ao estabelecimento da Aceleradora A sao a vontade da universidade promover o empreendedorismo local, fomentar o desenvolvimento economico e promover o bem estar social, conforme evidenciado no seguinte trecho:

[...] isso foi colocado em uma questao estrategica, porque a [universidade] quer que suas acoes que ela faz dentro da universidade toquem a sociedade com mais intensidade (Diretor de Operacoes da Aceleradora A, comunicacao oral, 2016).

Assim, o objetivo da Aceleradora A e estimular e apoiar o desenvolvimento de *startups* que ofereceram produtos e servicos inovadores, que promovam desenvolvimento economico e bem estar social. Percebe-se entao, que a organizacao atua como um mecanismo que pode possibilitar que a universidade cumpra sua terceira missao, a de extensao do conhecimento, e que esteja engajada em relacoes com a sociedade (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Alem disso, identificou-se que a aceleradora pode ser classificada como estimuladora do bem-estar, cujo proposito e estimular o desenvolvimento economico de regioes (Pawels *et al.*, 2016).

O processo de aceleracao tem as seguintes etapas: aplicacao, pre-aceleracao, aceleracao e finalizacao. A etapa de aplicacao ocorre por meio da divulgacao do edital de aplicacao com criterios de selecao das *startups* - que podem tanto ser oriundas de projetos internos e externos a universidade. Assim, nao ha restricao para a participacao de projetos que nao estejam diretamente vinculados as pesquisas academicas. Ainda, outra caracteristica do processo de aplicacao e que as equipes tenham de dois a cinco integrantes, e que esses tenham competencias distintas e complementares, o que pode ser verificado no trecho exposto.

Preciso de ter esses perfis na equipe, o *maker*, o *business* e o *designer*, estes perfis nao sao perfis de formacao [...] eu preciso ter o cara que cuide do modelo de negocios, que entenda minimamente de financas, ne, que saiba fazer um fluxo de caixa, eu preciso ter outro cara que faça a parte tecnica [...] Entao, eu preciso do cara *business*, preciso do cara tecnico que vai botar mao na massa, e preciso do *designer*, esse *designer* que a gente fala aqui e o cara que faz a interface produto-experiencia-usuario, o cara que faz a ponte [...] (Analista de Inovacao Aberta da Aceleradora A, comunicacao oral, 2016).

O processo de aplicacao compreende o preenchimento de formularios, a elaboracao de um video com duracao limitada sobre o projeto da *startup*, o aceite de disponibilidade de dedicacao minima ao projeto e a entrevista realizada por uma banca avaliadora.



Segundo os entrevistados, apesar da importância da ideia apresentada no projeto de *startup*, o fator de maior relevância no processo de seleção é o perfil empreendedor dos participantes da equipe, que é avaliado por meio do currículo, do vídeo e da entrevista realizada pela banca avaliadora. Ainda, outros critérios de seleção, como a aderência dos projetos aos segmentos de atuação da Aceleradora A, o potencial de escalabilidade do projeto, entre outros, são ponderados na seleção da equipe.

Após a seleção das equipes, a Aceleradora A celebra um contrato de pré-aceleração com os integrantes. Nesse contrato, são especificados os direitos e deveres da relação entre as partes. No documento, são descritos os serviços de apoio disponibilizados às *startups*, que são: realização de mentorias, treinamentos, acesso à rede de investidores, utilização da infraestrutura, *coaching* e prototipagem. Nesse período de pré-aceleração, que tem duração de três a seis meses, o foco de atuação da Aceleradora A consiste em propiciar a formação empreendedora dos integrantes da equipe, por meio de mentorias, cursos e oficinas e maturar os projetos apresentados no processo de aplicação.

[...] então eles ficam três meses, tem um processo de formação, que é o que a gente chama de pré-aceleração, pré-aceleração é maturar o modelo de negócio, é pegar aquilo que minimamente faz sentido e dar corpo, dar vida para aquilo [...] (Analista de Inovação Aberta da Aceleradora A, comunicação oral, 2016).

As mentorias consistem em apoio para realização de modelo de negócios, estratégias de monetização, desenvolvimento de clientes, definição do público alvo e validação do Mínimo Produto Viável (MPV). Já os serviços de prototipagem compreendem a elaboração de produtos em fase de teste ou planejamento. Quanto à infraestrutura, além do *coworking*, a Aceleradora A também tem parcerias com empresas de *software*, que fornecem recursos como pacotes de acesso de dados, ferramentas de desenvolvimento de *software*, espaço para armazenagem de arquivos, entre outros. Na visita realizada durante uma das entrevistas, foi observada a presença das empresas parceiras.

Outro serviço de apoio disponibilizado na fase de aceleração é o *coaching*, que apoia questões relacionadas a problemas entre membros da equipe e definição das atividades de cada um. Ainda, a Aceleradora A propicia e incentiva a colaboração entre os membros de equipes de projetos distintos. Segundo os entrevistados, a colaboração ocorre naturalmente, já que eles dividem o espaço físico do *coworking*.

As obrigações do acelerado, como identificado no modelo contratual e nas informações cedidas nas entrevistas, consistem em dedicação mínima de 15 horas por semana, participação de pelo menos um membro da equipe em todas as mentorias, treinamentos e oficinas, além do cumprimento das normas de diretrizes gerais que regem a Aceleradora A, a e a Universidade. Assim, caso a equipe não seja avaliada a contento pela Aceleradora A, o contrato pode ser rescindido.

[...] Então todos nós sabemos e estamos aqui no dia a dia, a gente sabe aqueles que realmente estão se dedicando, e que demonstram competência para isso, e aquele que não conseguem fazer isso e nos mostrar, eles acabam saindo, ou são convidados a sair por nós mesmos (Diretor de Operações da Aceleradora A, comunicação oral, 2016).

Finalizado o processo de pré-aceleração, se a critério da Aceleradora A o projeto e equipe estiverem maduros o suficiente, as equipes podem ser convidadas prosseguir para o processo de aceleração, que consiste em receber acompanhamento dos mentores para questões específicas, discutir características do negócio e contatar a rede de investidores da



Aceleradora A. O tempo da aceleração pode variar de seis à doze meses. Assim, considerando o processo de pré-aceleração e aceleração, o período total varia entre 9 e 18 meses.

[...] aqui num segundo momento da aceleração eu tenho que atender a necessidade de cada um, então atender o específico muitas vezes é pegar os caras e ir até o cliente, ele está pré-validando o negócio, que aí precisa ter um negócio minimamente comercializado (Analista de Inovação Aberta da Aceleradora A, comunicação oral, 2016).

Outra característica relevante é que a Aceleradora A não aporta capital semente nas *startups*. O apoio financeiro é indireto, ou seja, por meio da disponibilização dos serviços de apoio nas fases de pré-aceleração e aceleração, como a mentoria, *coaching*, infraestrutura física, entre outros. Assim, percebe-se que a Aceleradora A prioriza o desenvolvimento de competências empreendedoras e de negócios, ao invés de fornecer capital semente para as *startups*.

[...] o dinheiro sozinho ele pode queimar, tá, e existe muito o empreendedor pró-labore, o cara que com o primeiro investimento ele quer ter um padrão de vida um pouquinho melhor, ele que trocar de carro e esquece do negócio, então esse é o papel da aceleradora, dar um mínimo de inteligência para o negócio, no caso de entrada de dinheiro, não simplesmente dar dinheiro (Analista de Inovação Aberta da Aceleradora A, comunicação oral, 2016).

Apesar de não ser remunerada pelas *startups* que apoia, a Aceleradora A tem a opção de participar do capital social da *startup*, num percentual que varia entre de 5% a 6%. Contudo, essa participação é elemento novo que está sendo implementado. Além disso, foi identificado que a Aceleradora A se mantém com recursos oriundos da Universidade, já que não há cobrança pelos serviços prestados.

Ainda, a Aceleradora A não dispõe de controles formais da taxa de sobrevivência das *startups* apoiadas, contudo, segundo os entrevistados, a maioria dos integrantes das equipes ainda frequentam a Aceleradora A e assim há um controle informal da sobrevivência das *startups*. Assim, mesmo quando o processo de aceleração é concluído, a Aceleradora A mantém contatos informais com as *startups*, e acompanhada de maneira não sistemática, a evolução das empresas.

[...] é o acompanhamento, de maneira informal, todos que graduaram de maneira... Não foi dizer todos, mas 50% eles frequentam a casa (Analista de Inovação Aberta da Aceleradora A, comunicação oral, 2016).

Com o objetivo de analisar o processo de aceleração sob a perspectiva das *startups* aceleradas, foi realizada entrevista com sócios de duas *startups* apoiadas pela aceleradora A. A *startup* B atua no segmento de tecnologias para a educação, e está em processo de aceleração junto à Aceleradora A. A empresa foi fundada em 2013, com o objetivo de oferecer uma ferramenta de apoio aos professores e instituições de ensino quanto à preparação de alunos para testes de nivelamento de língua estrangeira.

A ideiação da *Startup* B ocorreu em 2013, quando dois dos sócios, um com formação na área de negócios e linguística, e outro com formação em economia e ciências da computação, discutiam sobre as dificuldades em treinar estudantes para exames internacionais de proficiência na língua inglesa, principalmente devido a padronização das formas de ensino, que não considera as características individuais dos estudantes. Assim, a ideia inicial era de individualizar o sistema de aprendizagem para esses estudantes. Atualmente a estrutura da



*Startup B* conta com três sócios e cinco desenvolvedores, sendo que dois desses últimos atuam na startup em tempo integral, e três fazem trabalhos pontuais.

Apesar da *Startup B* ter sócios com experiência prévia em gestão de *startups* e já terem participado de outro programa de aceleração, eles decidiram participar do processo de aplicação da Aceleradora A, por questões estratégicas, já que a Aceleradora A é vinculada à uma instituição educacional.

Esse processo da Aceleradora A pra nós foi uma decisão um pouco mais estratégica do que necessidade de aceleração em si tá [...] o nosso objetivo dentro da Aceleradora A, da Agência de Inovação não era a questão de, da pré-aceleração ou o investimento em si, é o acesso a diversidade de mentores e a conhecimento que eles tem, e mais importante, o link estratégico com a instituição educacional [a Universidade] (Sócio da *Startup B*, comunicação oral, 2016).

Antes de iniciar a aplicação na Aceleradora A, um dos sócios da *Startup B*, pesquisou sobre a organização bem como esteve pessoalmente no escritório da aceleradora e teve reuniões prévias com a equipe. Quanto aos serviços de apoio oferecidos à *Startup B*, o entrevistado relatou que todos os membros da equipe receberam mentorias, cursos, *coaching*, além de utilizarem amplamente a estrutura física da Aceleradora A e a rede de contatos disponíveis.

Dentre as dificuldades relatadas, o entrevistado afirmou que, por ele e seus sócios já terem passado por um processo de aceleração anterior, e por serem profissionais com experiência de mercado, as mentorias eram básicas e inicialmente não agregaram muito conhecimento. Contudo, a Aceleradora A disponibilizou mentores com conhecimentos mais específicos que auxiliaram a estruturação do projeto da *startup*, demonstrando assim, a flexibilidade de Aceleradora A em atender a necessidade da empresa. Ainda, outra dificuldade refere-se à morosidade na comunicação interna entre a Aceleradora A e Universidade, o que por vezes tornava lento o andamento de questões.

Com relação às exigências, o entrevistado falou que a *Startup B* era cobrada quanto a atualização do status do projeto, emissão de relatórios, tarefas, entre outros. A Aceleradora A ainda não tem participação de cotas no capital da *Startup B*, pois como apresentado anteriormente, esse processo ainda está em implementação.

Apesar de ainda não ter concluído o processo de aceleração, o entrevistado defende que a atuação da Aceleradora A foi positiva e contribuiu efetivamente para a melhoria do projeto e do modelo de negócios da empresa. Contudo também argumentou que o resultado foi fruto tanto do apoio da Aceleradora A e principalmente da dedicação que todos os três sócios empenharam no projeto.

[...] tanto aprimorou os nosso processos, tanto quanto ajudou no refinamento da solução e do método de entrada, do modelo de negócio em si. Então, sim, eles passaram informações extremamente valiosas, derem *feedbacks* extremamente valiosos, nós conseguimos fazer validações através deles, que foram, olha, não tem preço (Sócio da *Startup B*, comunicação oral, 2016).

Finalmente, a *Startup B* concluiu o processo de pré-aceleração em três meses, com a realização do *demo day*, evento no qual os produtos e projetos são apresentados a investidores. Segundo o entrevistado, na ocasião não havia uma diversidade expressiva de investidores, o que tornou o evento aquém das expectativas quanto ao contatos com investidores. Atualmente, a *Startup B* está iniciando a fase de aceleração, que dura de seis a doze meses.

Já a *Startup C*, que foi fundada no início de 2016, oferece intermediação de serviços na área de saúde. Por meio de uma plataforma *on-line*, pacientes procuram profissionais de



saúde de determinadas especialidades e pagam um valor de consulta mais baixo do que o praticado no mercado. A *Startup C* surgiu como spin-off de uma empresa desenvolvedora de sistemas.

A equipe da *Startup C* é formada por quatro sócios, que já conheciam processos de aceleração e por meio da indicação de um dos mentores da Aceleradora A, fizeram a aplicação e foram selecionados para o processo de aceleração. Além da indicação do mentor, outro fator que levou a *Startup C* a procurar a Aceleradora A foi a atuação da universidade na área de saúde, já que a instituição de ensino possui hospitais e cursos na área, o que, na visão dos empreendedores, poderia auxiliar no desenvolvimento de *networking*.

[...] o principal motivo no início foi mais contatos na área da saúde. A gente acreditou que por ser uma aceleradora dentro da PUC, a gente acreditou que a própria PUC poderia ajudar a gente, porque eles têm um setor de saúde lá, então a gente procurou acreditando mais na parte de contatos. (Sócio da *Startup C*, comunicação oral, 2016).

A *Startup C* realizou o processo de pré-aceleração e estava na fase de aceleração. Quanto aos serviços oferecidos, a *Startup C* recebeu apoio por meio de mentorias, *demo day*, estrutura física, entre outros. Assim como a *Startup B*, não houve aplicação de recursos financeiros em troca de cotas de capital. Embora a *Startup B* esteja em processo de aceleração, um dos sócios afirma que o apoio oferecido pela Aceleradora A contribuiu para a evolução da *startup* e dos sócios.

Então a gente tá lá alocado dentro da [aceleradora A] então tá usando toda a estrutura deles, internet, só os computadores mesmo que são nossos, mas a gente usa monitores e toda a estrutura deles lá. Outra vantagem também, um asset que eles têm, que a gente tá usando bastante é justamente os mentores, então, por exemplo, a gente tem alguma dificuldade, alguma dúvida na área jurídica, por exemplo, eles têm o mentor da área jurídica que se a gente marcar com ele, ele vai lá e faz uma mentoria para tirar essas dúvidas. (Sócio da *Startup C*, comunicação oral, 2016).

Acredito que o principal [benefício] foi o conhecimento mesmo, essa forma de pensar como *startup* assim, abre bem a cabeça nossa. Como eu te disse, eu e meu sócio, a gente é desenvolvedor e tem uma cabeça de desenvolvedor [...] Acredito que a principal vantagem deles é esse conhecimento, essa transformação de empresários normais, pra ser um empresário mais voltado pra *startup* [...] (Sócio da *Startup C*, comunicação oral, 2016).

Assim, de acordo com o framework de Pawels *et al.* (2016), o processo de aceleração é composto por cinco elementos: serviços do programa, foco estratégico, processo de seleção, estrutura de financiamento e relações com *alumni*. Com base nesse framework, foi observado que no que tange aos serviços do programa, a aceleradora A oferece para as *startups* mentorias, programas de treinamento, aconselhamento, *demo day* e espaço físico. Já a oportunidade de investimento não foi observada, já que a Aceleradora A não oferece recursos financeiros (capital semente) em troca de ações.

Já o foco estratégico da Aceleradora A está relacionado principalmente à localização geográfica, pois são apoiadas *startups* de Curitiba e região. Embora sejam priorizadas *startups* desenvolvedoras de *softwares*, a Aceleradora A apoia *startups* da área de saúde, educação, turismo, entre outros.

Quanto ao processo de seleção é realizado por meio de edital *on-line*, aberto tanto ao público interno da universidade quanto ao público externo. A banca de avaliação dos projetos é composta por membros internos quanto externos, sendo que os externos são professores da universidade. Segundo os entrevistados, um dos critérios mais relevantes para a escolha de



projetos é a identificação do perfil empreendedor por parte de participantes, bem como a formação de equipes multidisciplinares. Nesse sentido, as *startups* devem ser compostas por sócios com perfil técnico e executivo.

Já sobre a estrutura de financiamento, foi identificado que a aceleradora A é mantida pela universidade, que custeia todas as operações da aceleradora A. Por fim, a aceleradora A mantém relação com seus *alumni*, contudo, esse vínculo é feito de maneira informal e assistemática.

Ainda, de acordo com a classificação dos *design themes*, foi constatado que a Aceleradora se enquadra como estimuladora do bem estar. Embora a aceleradora A não seja vinculada à organização governamental, seu principal objetivo é estimular o desenvolvimento econômico da região que está sediada. Para Pawels *et al.* (2016), as aceleradoras estimuladoras do bem-estar são vinculadas às organizações governamentais. Dessa forma, os resultados apresentados demonstraram que as estimuladoras do bem-estar também podem ser ligadas à organizações privadas – no caso universidades, como apontado na pesquisa.

Com base nas informações do processo de aceleração descrito acima, percebe-se que a aceleradora A o processo de aceleração é composto por algumas etapas como *awareness*, aplicação, processo de aceleração, *demo day*, e a finalização (Isabelle, 2013), porém, o processo de aceleração pode ser desmembrado em duas etapas: pré-aceleração e aceleração. Ainda, observou-se que o tempo do processo aceleração pode variar, pois conforme Miller e Bound (2011), esse dura cerca de três meses, contudo, a observação da presente pesquisa demonstrou que o processo pode durar de nove a 18 meses.

Diferente do apontado por Cohen e Hochberg (2014) os quais afirmam que o processo de aceleração finaliza no *demo day*, o presente estudo demonstrou que ainda há uma etapa posterior ao *demo day*, como observado nos casos analisados, corroborando assim o estudo de Barrehag *et al.*, (2012), que afirma que no processo de aceleração existem cinco etapas, sendo a última o pós *demo day*.

Os resultados demonstram também que o processo de seleção das *startups* é aberto, como apontado por Miller e Bound (2011), pois verificou-se que a aceleradora A aceita *startups* em qualquer das fase que essas se encontram. No entanto, as aplicações devem ser de projetos inovadores, que passam por um rigoroso processo de análise, para definir quais serão contemplados. Também foi identificado que a aceleradora A prioriza o conhecimento e o desenvolvimento de competências de gestão, em detrimento dos recursos financeiros.

No modelo de negócio de aceleradora descrito por Cohen (2013), as aceleradoras se diferenciam das incubadoras por serem geralmente de propriedade privada, com fins lucrativos, por trocar cotas no capital das *startups*, e também pelo fato de que algumas aceleradoras podem estar associadas a outras organizações. No caso estudado, observou-se que a Aceleradora A que está associada a uma universidade privada e tem a intenção de trocar cotas pelo capital da empresa quando esta estiver madura ou estabelecida o suficiente.

Dos serviços oferecidos, observou-se a ocorrência de mentorias, programas de treinamento, aconselhamento, *demo day* e espaço físico, estando de acordo com o observado na literatura (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Isabelle, 2013, Miller & Bound, 2011, Cohen, 2013; Pawels *et al.*, 2016).

Dentre as motivações das aceleradoras, foi observado no caso da Aceleradora A, a criação de um ambiente inovador de acordo com o afirmado por Christiansen (2009).

Já no que tange às motivações dos empreendedores, foram observados nos dois casos: necessidade de financiamento, apoio de *experts* e networking. Esses resultados suportam a pesquisa de Christiansen (2009). A literatura existente destaca que os benefícios percebidos pelos empreendedores de *startups* aceleradas são: *feedback* de *experts* (Miller & Bound, 2011), networking e mentorias (Fernandes, 2015; Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012), redução no tempo de desenvolvimento do produto e definição dos atividades dos



sócios (Fernandes, 2015). O caso analisado corrobora que os empreendedores valorizam esses benefícios, apesar de não terem concluído o processo de aceleração.

No processo de seleção das *startups*, o principal critério avaliado pela aceleradora analisadas é o perfil do empreendedor, o que está de acordo o apontado nos estudos de Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) e Lacerda e Carneiro (2015).

## 5 Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo analisar o processo de aceleração de uma aceleradora universitária. Para tanto, foi realizado estudo de caso únicos, que permitiu verificar como ocorreu o processo de aceleração.

Os resultados demonstraram que falta um modelo padrão que envolva os processos de aceleração, uma vez que eles podem variar de acordo com o contexto em que estão inseridos. Observou-se também que o processo de aceleração é composto pelas seguintes etapas: *awareness*, aplicação, processo de aceleração, *demo day* e pós *demo day*, como afirmado por Barrehag *et al.* (2012). Contudo, os resultados apresentados demonstraram que a etapa de aceleração pode ser desmembrada em duas fases: pré-aceleração e aceleração.

Como contribuição teórica, o estudo demonstrou variações do modelo de Miller e Bound (2011), pois no caso analisado identificou-se diferença em relação ao tempo de duração de processo, que foi maior na aceleradora estudada. Assim, percebeu-se que, embora o processo de apoio oferecido pela aceleradora estudada tenha características semelhantes àqueles já relatados na literatura do tema, o principal elemento de distinção foi o tempo de duração do processo, que foi mais longo no caso pesquisado. Essa pode ser uma característica relacionada às aceleradoras universitárias.

O estudo tem algumas limitações, como a realização das entrevistas com apenas um dos sócios das *startups* aceleradas, o que impossibilitou analisar percepção de todos os envolvidos no projeto. As *startups* analisadas ainda não concluíram o processo de aceleração, o que impediu a análise da etapa final.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se analisar a visão dos empreendedores como uma crítica do processo de aceleração (Miller & Bound, 2011). Ainda, novas pesquisas podem analisar o processo de aceleração em outras aceleradoras universitárias. Além disso, pode ser observado os mecanismos que as *startups* utilizam para reduzir possíveis comportamentos oportunistas por parte das aceleradoras.

## 6 Referências Bibliográficas

AZEVEDO, E. M. L. *Uma análise das capacidades dinâmicas na inovação do modelo de negócio em startups de base tecnológica.* (2017). Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, Paraná, Brasil.

Laurence, B. (2010). *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

BARREHAG, L.; FORNELL, A.; LARSSON, G.; MÅRDSTRÖM, V.; WESTERGÅRD, V.; WRACKEFELDT, S. *Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics.* (2012). Trabalho de Graduação (Bachelor Thesis in Industrial Engineering and Management) - Department of Technology Management and Economics Division of



Innovation Engineering and Management, Chalmers University of Technology, Gotemburgo Suécia.

CHRISTIANSEN, J. D. *Copying y combinator: A Framework for developing Seed Accelerator Programmes*. (2009) Dissertação (MBA Dissertation) - Judge Business School & Jesus College, University of Cambridge, Cambridge. Recuperado em 10, janeiro, 2016, de <http://es.scribd.com/doc/19982837/Copying-Y-Combinator>

COHEN, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations*, 8 (3), 19– 25.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. (2014) Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *Social Science Research Network Electronic Journal*, 1 – 16.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.

Fundação Dom Cabral. (2016). Recuperado em 05, setembro, 2016, de [http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas\\_mortalidade\\_startups\\_brasileiras.pdf](http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf)

FERNANDES, J. R. C. (2015). *Desempenho das start-ups/TIC e as contribuições das aceleradoras: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado Stricto Sensu em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

GEM - Global Entrepreneurship monitor. *Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo*. Curitiba: IBPQ, 2014.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).

Radojevich-Kelley, N., & Hoffman, D. L. (2012). Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 54-70.

Isabelle, D. A. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2), 16.

LACERDA, F.; CARNEIRO, J. M. T. (2015). Motivações e benefícios das aceleradoras corporativas: Estudo de casos de empresas brasileiras. *Anais do XXXIX EnANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil.

MILLER, P.; BOUND, K. (2016). *The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. Recuperado em 10 janeiro, 2016 de <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf>.



Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.

SARMENTO, C. F. B. ; CARVALHO, C.A.S. ; DIB, L. A. R. (2015). Efeito das Redes Sociais e Effectuation em Internacionaliza3o de Startups em Aceleradoras. *VII Encontro de Estudos em Estrat3gia*, Bras3lia, DF, Brasil.

SUCIU, G.; JARING, P. (2015). *Digital Accelerators - related initiatives at the European level (H2020)*. Recuperado em 12 janeiro, 2016 de [http://www.accelerateproject.eu/pdf/Accelerators\\_white\\_paper\\_v01.pdf](http://www.accelerateproject.eu/pdf/Accelerators_white_paper_v01.pdf).

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e M3todos*. Porto Alegre: Bookman Editora.