

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

ACELERADORAS: UMA ANÁLISE DE SEUS PROGRAMAS, PROCESSOS E CAPITAL SEMENTE

ACCELERATORS: AN ANALYSIS OF THEIR PROGRAMS, PROCESSES AND SEED CAPITAL

ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS DA VANTAGEM COMPETITIVA

Meryelen Lunelli, Universidade Federal do Paraná, Brasil, mery.lunelli@gmail.com

Joyce Aparecida Ramos dos Santos, Universidade Federal do Paraná, Brasil, joysantosap@gmail.com

Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Universidade Federal do Paraná, Brasil, cherobimanapaula@gmail.com

Resumo

As aceleradoras são programas que ajudam *startups* a definirem e construírem seus produtos iniciais. Consideradas uma fonte alternativa de financiamento, oferecem recurso financeiro conhecido como “capital semente”, ou seja, capital inicial para a fase de implantação e desenvolvimento do negócio. Além do recurso financeiro, outros recursos oferecidos pelas aceleradoras trazem em sua essência o objetivo principal de auxiliar em uma melhor estruturação dos empreendimentos que participam de seus programas. O presente estudo visa analisar o fenômeno das aceleradoras buscando compreender como estas vislumbram que seus recursos fornecem vantagens competitivas às *startups* aceleradas. Partindo de uma abordagem qualitativa com múltiplos casos, foram selecionadas para este estudo três aceleradoras localizadas na cidade de Curitiba/PR. Os principais resultados encontrados apontam que as aceleradoras acreditam fornecer suporte suficiente para sobrevivência de *startups* que participam de seus programas de aceleração especialmente através de programas de mentoria, aporte financeiro, oportunidade de validação de protótipos e construção de redes de relacionamento. Ainda na perspectiva das aceleradoras, os recursos fornecidos são responsáveis por tornar as *startups* mais competitivas e capacitadas quando comparadas as que não passaram por processo semelhante.

Palavras-chave: Capital Semente; Aceleradoras; Fontes Alternativas de Financiamento para *Startups*; Visão Baseada em Recursos.

Abstract

Accelerators are programs that help startups define and build their initial products. Considered as an alternative source of financing, they offer financial resources known as "seed capital", this means, seed capital for the deployment phase and business development. In addition to financial resources, other resources offered by accelerators bring in essence the main objective of assisting in a better structuring of the enterprises that participate in its programs. The present study aims to analyze the phenomenon of accelerators trying to understand how they perceive that their resources provide competitive advantages to accelerated startups. Starting from a qualitative approach with multiple cases, three accelerators located in the city of Curitiba / PR were selected for this study. The main results show that the accelerator believe provide enough support for startups survival participating in its acceleration programs especially through mentoring programs, financial support, prototype validation opportunity and building social networks. Still from the perspective of accelerators, the resources provided are responsible for making the startups more competitive and empowered when compared to those that have not gone through a similar process.

Keywords: *Capital Seed; Startup Accelerators; Alternative Sources of Funding to Startups; Resource Based View.*

1. INTRODUÇÃO

Estudos realizados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) evidenciam que no Brasil a taxa de abertura de novos negócios é de 17,9%. Em todo o país, estima-se existir cerca de 62 mil empreendedores e seis mil *startups*. O número é mais do que o dobro registrado desde 2012, quando o país ainda começava a discutir o modelo de *startups* e a perceber o nascimento desse novo mercado. Em 2012, haviam 2.519 *startups* cadastradas na Associação Brasileira de Startups (ABStartups). Em 2017, o número saltou para 5.147 (Agência Brasil, 2018).

Com a crise instaurada em 2008 (no caso dos EUA) e em 2015 (no Brasil), os investidores começaram a destinar parte considerável do capital ao investimento de *startups*, principalmente aquelas voltadas para o setor tecnológico. Entretanto, apesar de tal crescimento no quesito aporte financeiro, os valores investidos ainda demonstram-se insuficientes para atender a todas as iniciativas de novos negócios tecnológicos; contexto em que obter recursos para desenvolver ideias, expandir e crescer, principalmente em empresas iniciais e que ainda não possuem um modelo de negócios testado e aprovado, constitui um substancial desafio (Correa de Sá, 2017). Com isso, as aceleradoras surgiram para preencher a lacuna crítica relacionada ao capital inicial, também conhecido como capital semente (*seed capital*), se tornando a fonte alternativa financeira mais viável para esse tipo de empresa (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Blank & Dorf, 2012; Pauwels et al. 2016).

As aceleradoras se tornaram um fenômeno de crescimento rápido. São programas para ajudar os empreendimentos a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos promissores de clientes e proteger recursos, incluindo capital e funcionários. Estas empresas têm impacto positivo sobre os fundadores, ajudando-os a aprender rapidamente, a criar redes poderosas e a se tornarem melhores empreendedores. Programas de aceleração são notáveis pela alta qualidade tanto dos mentores quanto das equipes de *startup* com quem trabalham e do valor que agregam às empresas (Bound & Miller, 2011; Hochberg, 2016).

Não há consenso no conceito de aceleradoras e seus programas de aceleração. Isso não apenas confunde a mídia e o mercado, mas também complica a pesquisa ao atribuir aos pesquisadores a categorização manual de tais programas. Por exemplo, alguns programas com a palavra “aceleradora” em seus nomes são, na verdade, as já tradicionais incubadoras - espaços de *co-working* com recursos compartilhados e orientação *ad-hoc* na melhor das hipóteses (Cohen & Hochberg, 2014).

Poucas pesquisas exploraram se esses programas são eficazes e se podem gerar resultados; ou até mesmo pesquisas descritivas sobre esses programas são escassas (Cohen & Hochberg, 2014). Por outro lado, as diferentes formas de conceituar aceleradoras e seus programas não impedem identificar os propósitos gerais desses empreendimentos: fornecer suporte a negócios emergentes. Em função disso, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) pode ser utilizada para aprofundar as características das aceleradoras e auxiliar no entendimento de como estes negócios podem fornecer vantagens competitivas a empresas que participam de seus programas de aceleração.

Penrose (2003) defendeu a Visão Baseada em Recursos, descrevendo que as empresas são como pacotes de recursos, capacidades e competências. Se essas competências são únicas, elas podem se tornar difíceis de imitar, o que leva a vantagens competitivas distintas (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Penrose, 2003; Ravenswood, 2011).

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, é possível entender se e quando as aceleradoras são bem-sucedidas. Se as aceleradoras aumentarem o sucesso das *startups* devido aos recursos adicionais ofertados às mesmas (como: mentorias, espaço *co-working*, acesso a investidores e etc), os resultados do estudo adicionarão suporte à Visão Baseada em Recursos

(Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Penrose, 2003; Ravenswood, 2011). Caso contrário, se os recursos fornecidos pelas aceleradoras forem visualizados como de pouca serventia para as *startups*, o seu propósito de aumentar o sucesso e a competitividade destes negócios não terá sido atingido.

Neste contexto, compreender quais recursos as aceleradoras oferecem de fato as *startups* aceleradas e quais benefícios tais recursos podem oferecer a estes empreendimentos, revela-se um interessante tópico de pesquisa.

Desta forma, neste artigo pretende-se responder o seguinte problema de pesquisa: **“Como as aceleradoras, ao atuarem fornecendo recursos, acreditam oferecer uma vantagem competitiva as startups participantes de seus programas?”**

O estudo segue estruturado da seguinte maneira: na seção que segue a revisão teórica acerca dos conceitos principais é elucidada, seguida dos procedimentos metodológicos adotados no estudo. Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos. Por fim, considerações finais bem como limitações do estudo e sugestões futuras são pontuadas.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se os conceitos centrais deste trabalho, visando oferecer aprofundamento e respaldo teórico aos resultados encontrados.

2.1 Visão Baseada em Recursos

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) existe há mais de 20 anos, tornando-se uma das mais influentes e citadas na história da teorização da administração. Dada a sua simplicidade elegante e a sua validade imediata, a mensagem central da VBR é atraente, facilmente compreendida e ensinada (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010).

O principal desenvolvimento da VBR ocorreu entre 1984 e meados dos anos 90. Embasada nos estudos de Penrose (1959), a VBR postula que uma organização pode obter vantagem competitiva sustentada essencialmente pelos recursos que possui, tais como: conjunto de ativos, capacidades, processos, informações e conhecimentos. Barney (1991) classifica tais recursos em três categorias principais: físicos (equipamentos e instalações), humanos (as pessoas que formam a organização) e organizacionais (estrutura da empresa, modelo de gestão, planejamento e controle). Esses recursos, por sua vez se configuram como uma vantagem competitiva para a empresa pelo simples fato delas serem heterogêneas, ou seja, cada empresa possui recursos distintos, conhecidos como VRIO: valiosos, raros, de difícil imitação e aplicabilidade na organização perante os concorrentes (Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2009). O quadro 1 e 2 abaixo resumem o *framework* VRIO e a relação dos recursos com a vantagem competitiva.

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL IMITAÇÃO	APLICABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO
Quando permitem que uma empresa implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.	Quando o número de empresas que possuem o recurso seja menor do que o número de empresas necessárias para gerar uma dinâmica perfeita de competição.	Na medida em que sua obtenção ou desenvolvimento está associado à condições históricas únicas, complexidade social ou ambiguidade casual.	Os recursos de uma empresa são específicos da organização se não houver recursos estrategicamente equivalentes, valiosos e raros.

Quadro 1 – Framework VRIO

VALIOSO?	RARO?	DIFÍCIL DE IMITAR?	APLICABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO?	IMPLICÂNCIA COMPETITIVA
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

Quadro 2 – Implicância Competitiva

Neste contexto, a VBR assume que as empresas são entidades que maximizam o lucro, dirigidas por gerentes limitados racionalmente, operando em mercados distintos que são razoavelmente previsíveis e se movendo em direção ao equilíbrio (Bromiley & Papenhausen, 2003; Leiblei, 2003).

2.2 Startups e fontes alternativas de financiamento

No decorrer dos últimos 25 anos, empresas de um tipo bem específico surgiram com o advento da internet e foram impulsionadas pelo crescente avanço tecnológico. Denominadas *startups*, estas empresas ganharam destaque pela sua capacidade de inovar (Vasconcelos & Malagolli, 2016). Embora não exista uma definição consensual para o termo, autores como Vasconcelos e Malagolli (2016) apontam nas existentes, uma essência semelhante localizada nas principais características atribuídas a este tipo de negócio, a exemplo da (a) busca por um modelo enxuto; (b) escalável e (c) que ofereça rentabilidade.

Baseadas normalmente em tecnologia (Ries, 2014; Blank & Dorf, 2012), as *startups* podem iniciar suas atividades com pouco dinheiro e ainda assim, atingir grande público e rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza (Ries, 2014; Blank & Dorf, 2012; Vasconcelos & Malagolli, 2016). Nestas organizações, fatores como ausência de histórico de crédito, incapacidade de oferecer garantias e fluxo de caixa insuficiente para pagamento de dívidas podem inviabilizar o processo de tomada de crédito em fontes de financiamento tradicionais (Colombo & Delmastro, 2002; Aguiar, 2016). Como consequência de tal situação, torna-se primordial novas configurações destinadas a realizar investimentos neste tipo de negócio, dentre as quais é possível mencionar (a) investidores anjo; (b) *ventures capital* e (c) aceleradoras (Aguiar, 2016; Drover et al. 2017).

O termo investidor anjo é utilizado para referir-se a uma pessoa física e que, com seu capital próprio investe em empresas nascentes com alto potencial de crescimento e retorno (Cohen, 2013). Além do apoio monetário, é comum que nesta tipologia de financiamento seja oferecido auxílio técnico ao empreendedor, realizado através da aplicação dos conhecimentos, experiência e rede de relacionamento do investidor anjo (Siqueira & Diniz, 2017; Drover et al. 2017).

Os *Ventures Capital* (VC), por sua vez, apoiam os negócios por meio da compra de uma participação acionária, geralmente minoritária, objetivando que as ações estejam valorizadas no momento em que optarem por sair da operação. Nesta tipologia de investimento, o risco se dá pela aposta em empresas cujo potencial de valorização é elevado e o retorno esperado é idêntico ao risco que os investidores estão dispostos a correr (Hellman & Thiele, 2015; Siqueira & Diniz, 2017).

Por fim, outra fonte de financiamento alternativa para *startups* são denominadas aceleradoras ou *seed accelerator* (aceleradora semente), responsáveis por oferecer apoio através de um capital inicial próprio ou de investidores parceiros (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012). De acordo com Drover et al. (2017), o capital oferecido pelas aceleradoras varia de R\$ 50 mil a R\$ 150 mil, sendo aplicado nos primeiros estágios do empreendimento. Cabe pontuar que, além do apoio financeiro, estas oferecem mentoria, espaço para trabalho (*coworking*) e participação em eventos durante um período específico, podendo variar de 3 a 8 meses, recebendo em troca uma participação acionária conhecida como equity e que varia entre 10% e 20% (Drover et al., 2017).

Como maneira de facilitar o entendimento a respeito das fontes alternativas de financiamento, o quadro 3 traz uma síntese versando sobre as principais características destas.

	ACELERADORA	INVESTIDOR ANJO	VENTURE CAPITAL
Recursos Financeiros	Oferece recursos financeiros próprios ou de parceiros em troca de participação societária.	Oferece capital próprio em troca de participação societária.	Oferece recursos financeiros em troca de participação societária.
Apoio à gestão	Oferece serviços de apoio à gestão por meio de mentorias.	Apoia o empreendedor, aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo.	Oferece serviços de apoio a gestão por meio da indicação de gestores, participação no conselho administrativo, aprovação de orçamentos.
Período de duração	Fixo (média de seis meses).	Variável (média de quatro anos).	Variável (média de quatro anos).

Quadro 3 – Características das Fontes Alternativas de Financiamento

Ainda em relação às tipologias de fontes alternativas de financiamento, em pesquisa realizada pela National Venture Capital Association (NVCA, 2016) constatou-se que, apesar dos investidores anjo e dos *venture capital* serem destinados ao financiamento de empresas nascentes, há um predominante aporte direcionado a empreendimentos que já se encontram em estágio mais avançado. Neste contexto, as aceleradoras apresentam-se como solução para preencher a lacuna crítica no financiamento de *startups* em estágio inicial, sendo apontadas como fonte de financiamento mais viável a este tipo de empreendimento (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Blank & Dorf, 2012; Pauwels et al. 2016).

Perante o exposto é possível perceber que, embora *startups* apresentem alto potencial de crescimento e rentabilidade, riscos oriundos do grau de inovação de suas atividades tendem a tornar sua busca por financiamento um pouco mais árdua ou até mesmo inviável em face aos modelos tradicionais existentes. Assim, as denominadas “fontes alternativas de financiamento” representam a solução para este dilema ao aceitarem investir em negócios com significativo grau de incerteza.

Na seção que segue, o assunto “Aceleradora” é aprofundado no intuito de demonstrar características desta tipologia de fonte alternativa de financiamento voltada para o atendimento de *startups*.

2.3 Aceleradoras e os recursos fornecidos às *startups*

Aceleradoras ou *Seed Accelerator* (Aceleradora Semente) são definidas como entidades jurídicas (com ou sem fins lucrativos) dedicadas a apoiar o desenvolvimento inicial de negócios

inovadores por meio de um processo estruturado, baseados em programas de prazo fixo, incluindo mentores e componentes educacionais (Fishback et al. 2007; Cohen, 2013; Cohen & Hochberg, 2014; Hochberg, 2016).

A atuação destas organizações ocorre através de programas que auxiliam *startups* a definir e construir suas equipes, ajustar a ideia ao protótipo e o desenvolvimento do produto, identificar segmentos promissores de clientes e angariar investidores e recursos, incluindo capital e funcionários, além de oferecerem treinamento intensivo em *Bootcamps*, comparável às aulas de empreendedorismo no nível universitário (Fishback et al. 2007; Abreu & Campos, 2016; Hochberg, 2016).

Na prática, os programas de aceleração são uma combinação de serviços ou funções distintas que eram individualmente caras para um empreendedor encontrar e obter, como: (a) capital semente, (b) orientação e assessoria de valor agregado, (c) *coworking*, (d) construção de redes e (e) oportunidade de conhecer muitos investidores (Christiansen, 2009; Hochberg, 2016). Em outras palavras, as aceleradoras fornecem auxílio aos empreendedores no que tange à construção e definição de seus produtos iniciais, identificação de clientes e obtenção de recursos tanto de financeiro, quanto intelectual (Abreu & Campos, 2016).

Conforme já evidenciado neste trabalho, muitas aceleradoras fornecem um capital inicial (*seed capital*), o qual pode ser tanto próprio como oriundo de investidores parceiros (Drover et al. 2017). Com o surgimento de novas aceleradoras, as aceleradoras mais antigas e já estabelecidas começaram a criar fundos sementes (*seed funds*) e oferecer capital inicial próprio em seus programas de aceleração. O financiamento semente é o estágio inicial do financiamento de risco, pagando as despesas enquanto o negócio está começando (Hochberg, 2016).

Dois exemplos americanos proeminentes desse tipo de expansão são a 500 Start-ups e a Techstars, os quais continuam a executar seus programas de aceleração, mas também adicionaram fundos sementes (*seed funds*) focados em *startups* em estágio inicial em seus portfólios. A 500 Start-ups administra uma série de fundos com diferentes focos geográficos que investem tanto em seus graduados (já acelerados) quanto em outras empresas em estágio inicial. A Techstars Ventures administra um fundo semente que investe não apenas em graduados da Techstars, mas também em empresas iniciadas pelos ex-alunos e mentores da Techstars. Mais recentemente, os diretores das aceleradoras também começaram a estabelecer seus próprios fundos separados aproveitando as informações coletadas nas *startups* durante os programas de aceleração (Hochberg, 2016).

Outras aceleradoras americanas também já consolidadas no mercado como a RockHealth e Y Combinator, preferiram se desvincular do rótulo de “aceleradora” e hoje se denominam como financiadoras sementes para *startups* (*seed funding for startups*), ou seja, também estão aderindo a essa nova tendência (Hochberg, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa com propósito descritivo. Em estudos qualitativos, o interesse do pesquisador encontra-se na busca pela compreensão aprofundada acerca de determinado fenômeno (Creswell, 2007), justificada no presente artigo, pela análise de como as aceleradoras, ao atuarem fornecendo recursos, acreditam oferecer uma vantagem competitiva as *startups* beneficiadas. De maneira a completar, pesquisas descritivas são realizáveis quando o objetivo é dissertar acerca de características do fenômeno analisado (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009), premissa que será atendida neste estudo através da descrição das aceleradoras pesquisadas e dos principais recursos por elas fornecidos.

A estratégia de pesquisa selecionada foi a de múltiplos casos, onde a seleção de mais de um caso permite benefícios analíticos substanciais ao permitir comparações entre as unidades investigadas (Yin, 2005). Desta forma, foram selecionadas três aceleradoras localizadas na cidade de Curitiba/ PR.

Os dados foram coletados por meio de duas técnicas principais: (a) entrevistas semiestruturadas (Manzini, 1991) e (b) análise documental (Yin, 2005). As entrevistas semiestruturadas (duração média de 40 minutos) foram realizadas com os responsáveis das aceleradoras pesquisadas. Especificamente, entrou-se em contato com quatro aceleradoras que atendiam aos seguintes requisitos: a) ter um treinamento; b) ter um processo de inscrição; c) ser amplamente divulgada na mídia; d) estar envolvida com capital semente, recebendo solicitações e e) estar disposta a participar e compartilhar informações. Destas quatro empresas, três aceitaram participar do estudo. Para auxiliar na descrição dos dados, códigos foram atribuídos aos entrevistados, conforme demonstrado no quadro 4.

ACELERADORA	ENTREVISTADO	CÓDIGO
Aceleradora Sistema Fiep	Gerente de Inovação Sistema Fiep	A1
Aceleradora Hotmilk	Coordenador Hotmilk	A2
Aceleradora Jupter	Gestor Jupter	A3

Quadro 4 – Código dos Entrevistados

Os dados secundários (Mattar, 1996) foram obtidos por meio da análise de relatórios oficiais e editais divulgados nos *website* das aceleradoras e de suas aceleradas. Estas análises foram necessárias para identificar em quais aspectos as aceleradoras fornecem suporte para as *startups*.

A partir dos dados coletados, realizou-se o processo de triangulação (Flick, 2007), que auxilia na qualidade das análises ao oferecer linhas convergentes de investigação (Yin, 2005). Por fim, para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (1977, p.38) como o “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, os principais resultados da pesquisa são expostos e discutidos.

4.1 Características das aceleradoras

Conforme mencionado anteriormente, o presente estudo foi realizado com três aceleradoras localizadas na cidade de Curitiba/ PR: (a) Aceleradora Sistema Fiep; (b) Aceleradora Hotmilk e (c) Jupter.

A Aceleradora Sistema Fiep foi criada em 2011 e busca através de sua ação, auxiliar na expansão de consolidação de empreendimentos inovadores com capacidade de gerar impacto social ou ambiental (A1). Apresenta como missão “Ser um agente de desenvolvimento da Indústria, apoiando e acelerando empreendimentos inovadores, ao auxiliar empresas que possuem alto potencial de crescimento a obter acesso a mercado, capital e gestão” (Sistema Fiep, 2019).

Para se beneficiar dos serviços da Aceleradora Sistema Fiep (centrada na indústria), o acesso ocorre através de edital específico, seguido por avaliação e seleção por parte de uma banca examinadora (A1). Com as empresas beneficiadas, é firmado um contrato de um ano, havendo possibilidade de prorrogação por igual período (A1). Como contrapartida, as *startups*

participantes pagam o valor de um salário mínimo +2% do faturamento pelo espaço utilizado a cada mês (Sistema Fiep, 2019).

A Aceleradora Hotmilk foi criada em 2014 pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/ PR). Tem como missão fomentar o empreendedorismo inovador no ecossistema paranaense, atraindo grupos com ideias de grande potencial e transformando-as em negócios promissores e sustentáveis, além de aproximá-las de investidores do mercado (A2). O processo de aceleração é dividido em 03 estágios com tempo variável de 01 à 03 meses, denominados fábricas (Fábrica de Ideias; Fábrica de Produtos; Fábrica de Negócios) e que devem ser condizentes com a situação atual da *startup* (germinação, validação e operação), as quais podem realizar suas inscrições diretamente pelo site da aceleradora (Aceleradora Hotmilk, 2019).

Na Fábrica de Ideias, o suporte é fornecido visando transformar uma ideia ou projeto que se encontre em estágio inicial em um modelo de negócio que possa ser validado pelo mercado. Na sequência, a Fábrica de Produtos é dedicada à validação do produto subsídios para construção do produto final. A fase final, Fábrica de Negócios funciona para quando o negócio já está validado, ambicionando o crescimento das vendas, modelagem financeira e estruturação da empresa (Aceleradora Hotmilk, 2019).

A Aceleradora Hotmilk solicita diferentes retornos em cada fase de participação do negócio. Na fase 1, as startups são isentas de qualquer tipo de pagamento. Na fase 2, é cobrado um valor de R\$ 2500,00 (dois mil e quinhentos reais) para participação no programa. Na fase final, é celebrado um contrato com a *startup* participante, a qual pode optar por uma dentre as quatro seguinte opções: (a) concessão de 3% do capital social da sociedade criada; (b) 2,5% do faturamento bruto em um período de 12 meses após a conclusão do processo de aceleração; (c) 3% do primeiro aporte recebido em qualquer que seja a fase do negócio ou (d) pagamento de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais), garantindo a participação de três integrantes da equipe (A2).

A Aceleradora Jupyter considera-se uma multi aceleradora e tem por missão encontrar, financiar e lançar empresas. Para concorrer a uma vaga, as *startups* candidatas necessitam entrar no site e preencher a ficha de seleção. Dentre os critérios necessários, encontra-se a disponibilidade em tempo integral de ao menos um dos sócios, além de deter propriedade sobre a tecnologia principal (A3).

De acordo com a A3, não há um foco pré-estabelecido sob qual setor de startup será aceito. Em sua percepção, a importância do trabalho acaba sendo mais oriunda do potencial da ideia do que no setor em que ela se enquadra.

Em troca de financiamento, a A3 assume uma participação acionária de 10%, enquanto que a aceleradora Sistema Fiep apenas faz a intermediação entre *startup* e investidores, deixando a negociação referente a participação acionária ser decidida entre eles. Essa participação, chamada *equity* costuma variar entre 5% e 20%.

Com relação a controle, as Aceleradoras Sistema Fiep e Hotmilk afirmam não ter interesse em controlar as *startups*. A Aceleradora Jupyter, por sua vez, exige uma pequena participação no patrimônio líquido com uma exigência maior de capital para novas rodadas de financiamento anjo ou capital de risco.

4.2 O que as aceleradoras proporcionam

As aceleradoras oferecem apoio a empreendedores em processos como construção de ideias, definição de produtos iniciais, identificação de clientes e obtenção de financiamento (Abreu & Campos; 2016). Através do fornecimento destes recursos, tais organizações ambicionam permitir que as empresas aceleradas aprimorem-se e desenvolvam vantagens competitivas

únicas (Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2009), capazes de garantir sua sobrevivência em um ambiente altamente incerto e competitivo (Ries, 2014; Blank & Dorf, 2012; Vasconcelos & Malagolli, 2016).

Na Aceleradora Sistema Fiep são oferecidos as *startups* aceleradas serviços como: (a) o fornecimento de aportes financeiros a partir de editais e contatos com fundos de investimento; (b) mentoria e consultoria especializada; (c) acesso a uma rede de parceiros nacionais e internacionais, (d) acesso à infraestrutura do Sistema Fiep, à exemplo de salas, computadores e internet (A1, 2019). Esses resultados corroboram com descritivos anteriores (Fishback et al. 2007; Abreu & Campos, 2016; Hochberg, 2016).

Nesta aceleradora, o capital financeiro fornecido é oriundo de terceiros (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Drover et al., 2017). Entretanto, na perspectiva do A1 o aporte financeiro não pode ser caracterizado como o fator mais relevante no processo de aceleração, haja vista que apenas o recurso sem mentoria e assistências adequadas, demonstram-se insuficientes para alavancar o negócio.

Ao contrário do que a literatura sugere que o tempo em que uma *startup* permanece acelerada varia entre 03 a 08 meses (Drover et al., 2017), a Aceleradora Sistema Fiep inicia com um contrato de um ano, o qual pode ser prorrogado por igual período de tempo (A1). Ao decorrer de sua atuação, mais de 30 startups já passaram pelo processo dentro da aceleradora, situação que possibilitou geração de R\$ 3 milhões de faturamento, mais de 50 empregos diretos e acesso a R\$ 9 milhões em recursos financeiros (A1).

Ao evidenciar que as *startups* chegam aos programas de aceleração totalmente inexperientes e, durante o período em que recebem assistência, adquirem recursos fundamentais para auxiliá-las a adentrar o mercado melhor estruturadas em relação a *startups* que não passaram por processo semelhante, o A1 coloca que a aceleradora fornece recursos inimitáveis às organizações participantes (Barney, 1991).

Dentre estes recursos, o A1 destaca o acesso a mentorias e possibilidade de teste e validação de produtos. Em sua perspectiva, tais serviços permitem que as *startups* compreendam melhor o valor que necessitam entregar a seus clientes, tendo maior convicção das ações necessárias para alcançar suas metas principais.

Na Aceleradora Hotmilk, as *startups* participantes podem desfrutar de serviços como (a) mentorias; (b) oficinas de capacitação para aprimoramento da startup; (c) suporte jurídico e financeiro; (d) *workshops* de desenvolvimento; (e) conexão com grandes empresas; (f) rodadas de investimento; (g) ações de visibilidade; (h) conexão com parceiros; (i) acesso e participação em eventos; (j) *networking* e (k) infraestrutura (Fishback et al. 2007; Abreu & Campos, 2016; Hochberg, 2016).

Nesta aceleradora, os recursos para capital semente são oriundos de empresas parceiras e variam entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00 (cinquenta e cem mil reais). Na perspectiva da A2, as aceleradoras devem ser enquadradas como uma fonte alternativa de financiamento, pois necessitam oferecer além de mentoria e treinamento, aporte financeiro para as empresas participantes (Drover et al. 2017). Conforme já evidenciado, dado que os programas de aceleração da Hotmilk são divididos em etapas denominadas “Fábricas”, o tempo em cada fase varia de 01 a 04 meses (A2).

De acordo com o A2, as empresas que passam pelo processo de aceleração tendem a apresentar um desempenho melhor quando comparadas a empresas que não tiveram chance semelhante, sendo os serviços de mentoria, conexão com redes de parceiros e aporte financeiro para o desenvolvimento das ideias, fatores que garantem as *startups* aceleradas um “passo em frente”

da concorrência. Esta passagem suporta o entendimento de que as aceleradoras oferecem elementos que podem garantir uma vantagem inicial das *startups* em relação à concorrência.

A Aceleradora Jupiter oferece as empresas participantes serviços de (a) mentoria; (b) apoio financeiro; (c) espaço de trabalho por um tempo; (d) metodologia; (e) acesso a clientes e (f) *networking* (Christiansen, 2009; Hochberg, 2016; Abreu & Campos, 2016). De acordo com o A3, além de uma rodada de investimento inicial que pode variar entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00 (cinquenta e cem mil reais), a aceleradora pode chegar a investir R\$ 500.000,00 (quinhentos mil) em uma empresa, atuando, portanto como uma alternativa de financiamento nos primeiros estágios do negócio (Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012; Blank & Dorf, 2012; Pauwels et al., 2016).

Na perspectiva do A3 (2019), os apoios fornecidos pela aceleradora são cruciais para auxiliar *startups* a obterem maior possibilidade de estabilidade e crescimento em longo prazo, na medida em que fornece no período de três meses (Drover et al., 2017) recursos fundamentais para sua alavancagem e que a auxiliarão a torna-se mais competitiva no mercado (Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2009). Em outras palavras, os recursos financeiros são postulados como os pontos essenciais ao permitirem que as *startups* tenham maior capacidade de realizar testes de protótipos e contratação de mão-de-obra especializada, por exemplo.

Os recursos pontuados como tendo maior relevância na perspectiva das aceleradoras investigadas foram: (a) serviços de mentoria (Fishback et al. 2007; Cohen, 2013; Cohen & Hochberg, 2014; Hochberg, 2016); (b) aporte financeiro (Drover et al. 2017); (c) possibilidade de validação de protótipo (Abreu & Campos, 2016) e (d) construção de redes de relacionamento (Abreu & Campos, 2016; Hochberg, 2016).

Neste contexto, com base no entendimento dos entrevistados de que os recursos oferecidos são importantes para auxiliar a estruturação das *startups*, deixando-as mais preparadas para adentrar o mercado e competir de forma mais acirrada com seus concorrentes, a teoria da VBR é suportada caso a proposta das aceleradoras seja cumprida com sucesso, ou seja, caso as *startups* após aceleradas apresentem o potencial de absorver e replicar os conhecimentos adquiridos como uma vantagem perante a concorrência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se dentro de um contexto limitado de três aceleradoras localizadas na cidade de Curitiba-PR, identificar os principais recursos oferecidos dos programas de aceleração às *startups* participantes, e investigando como tais recursos podem oferecer vantagens competitivas as organizações receptoras.

Os resultados alcançados permitem supor que, na visão das aceleradoras participantes, a partir do momento em que as *startups* são aceleradas e em decorrência dos recursos por elas oferecidos, as mesmas conseguem adentrar o mercado mais estruturadas e com uma capacidade de competição maior quando comparadas as que não tiveram oportunidades semelhante. Desse modo, entende-se que a aplicação da teoria da visão baseada em recursos faz sentido, uma vez que a mesma postula que as empresas, são um conjunto de recursos, talentos e capacidades que criam competências únicas ou vantagens competitivas (Penrose, 2003).

Nesse caso, as aceleradoras com seu conjunto de recursos (mentoria, conexão com redes de parceiros e aporte financeiro para o desenvolvimento das ideias e etc), fizeram com que as *startups* conseguissem entrar no mercado à um “passo a frente” da concorrência, pois as mesmas desenvolveram algum tipo de vantagem competitiva. Esta passagem suporta o entendimento de que as aceleradoras oferecem recursos que podem aumentar o sucesso e a competitividade das *startups*.

Entretanto, o fato de avaliar apenas a perspectiva da importância dos recursos pela ótica de quem os fornece, neste caso, as aceleradoras, apresenta-se como uma limitação do estudo. Desta forma, pesquisas futuras devem investigar como os serviços de assessoria, financiamento e suporte oferecidos pelas aceleradoras evoluem após o período de aceleração no contexto das *startups*. Tal fator é relevante, pois auxiliará a fortalecer o entendimento de como e quão importantes estes programas são para promover uma estruturação e expansão destes negócios.

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Abreu, P. R., & Neto, C. (2016). *O panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe).
- ABStartup. (2016). *Crescimento de Startups Brasileiras*. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses.html>>. Acesso em 16/11/18.
- Agência Brasil. (2018). Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresarios>. Acesso em 25/11/18.
- Aguiar, C. N. (2016). Elementos da tomada de decisão de investimento em uma Startups. TCC UFRS, Porto Alegre.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. 1ª edição, Editora Edições 70, Lisboa.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Bluestein, A., & Barrett, A. (2010). How Incubators Speed the Start-up Process: Initiatives such as Y Combinator in San Francisco and TechStars in Boulder, Colorado, provide more than just funding. *INC*.
- Bromiley, P., & Papenhausen, C. (2003). Assumptions of rationality and equilibrium in strategy research: the limits of traditional economic analysis. *Strategic Organization*, 1(4), 413-437.
- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon.
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research policy*, 31(7), 1103-1122.
- Corrêa de Sá, M. G. (2017). O capital de risco aplicado em start-ups no Brasil: uma reflexão sobre o ecossistema dos empreendimentos inovadores a partir da visão do investidor. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 97-120.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.

- Christiansen, D. J. (2009). Copying Y Combinator - Um framework para o desenvolvimento de programas de aceleração de Startups. Judge Business School & Jesus College, Cambridge University of Cambridge. August.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853.
- Fishback, B., Gulbranson, C. A., Litan, R. E., Mitchell, L., & Porzig, M. A. (2007). Finding Business' Idols': A New Model to Accelerate Start-Ups. Available at SSRN 1001926.
- Flick, U. Designing Qualitative Research. Sage Publications. 2007.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). Global Report 2017/18. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*: London, UK.
- Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25-51.
- Hellmann, T., & Thiele, V. (2015). Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 639-653.
- 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.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of management*, 29(6), 937-961.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33(2), 91-101.
- Manzini, E. J. (1991) A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158.
- Mattar, F. N. (1996) Pesquisa de marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas.
- Miller, P., & Bound, K. (2011). The startup factories—the rise of accelerator programmes to support new technology ventures. NESTA, London.
- National Venture Capital Association. (2016). NVCA yearbook. Disponível em: <http://nvca.org/research/stats-studies/>. Acesso em: 14/11/18.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Penrose, E.T. (2003). The Theory of the Growth of the Firm. The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capability: Emergence, Development & Change MA: Blackwell Publishing Company. Chapter 21, p 335-350.
- Ravenswood, K. (2011). Eisenhardt's impact on theory in case study research. *Journal of Business Research*, 64(7), 680-686.
- Ries, E. (2014). A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo, Brasil: Leya.
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1997). Towards a strategic theory of the firm. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*, 131-145.

- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Siqueira, É. S., & Diniz, E. H. (2017). Equity crowdfunding no brasil: características dessa modalidade de investimentos, novos aspectos regulatórios e o perfil do investidor. *São Paulo: Seminários em Administração-Semead-Usp*.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.