UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

FELIPE MASSAMI MARUYAMA

Incubar ou acelerar?

Análise sobre o valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negócios.

São Paulo
2017

FELIPE MASSAMI MARUYAMA

Incubar ou acelerar?

Análise sobre o valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negócios.

Versão original

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Mario Sergio Salerno

São Paulo
2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Maruyama, Felipe Massami

Incubar ou acelerar? Análise sobre o valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negócios. / F. M. Maruyama -- São Paulo, 2017.

335 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Aceleradora de empreendimentos iniciantes 2.Incubadoras de empreendimentos iniciantes 3.Modelos de incubação de negócios 4.Modelos de aceleração de negócios 5.Startups I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Nome: MARUYAMA, Felipe Massami

Título: Incubar ou acelerar? Análise sobre o valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negócios.

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para a obtenção do título
de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr.	Tales andreassi
Instituição	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV)
Julgamento	_____

Profa. Dra.	Luciane Meneguín Ortega Vidal
Instituição	Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH-USP)
Julgamento	_____

Prof. Dr.	Mario Sergio Salerno
Instituição	Escola Politécnica (EP-USP)
Julgamento	_____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, à minha família, que tem estado ao meu lado em todos os momentos da minha vida. E também a todos os empreendedores dos ecossistemas de empreendedorismo brasileiros, em especial, ao paulistano ZeroOnze *startups*.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho, primeiramente, a minha família, que tem estado ao meu lado em todos os momentos da minha vida, sendo o alicerce para que eu tivesse todos os insumos tangíveis e intangíveis para poder estar onde eu estou. À minha mãe, Beatriz da Silva Piovesani Maruyama, ao meu pai, Miguel Massaiuki Maruyama, aos meus irmãos, Jessica Mayumi Maruyama e Flávio Koiti Maruyama. À minha namorada, Tatiane Mayumi Nakasone, que tem sido muito mais do que companheira e parceira. E aos demais familiares que fazem parte dessa minha jornada: Rafael Calabro, Natalia Kanno, Claudia Piovesani, Renato Miraldo, Larissa Miraldo, Sofia Miraldo e família Nakosone.

Ao meu orientador, Mario Sergio Salerno, por ter me colocado na linha do início ao fim dessa trajetória fazendo jus ao título de orientador. Tal atitude não só me fez adensar meu conhecimento acerca dos constructos que me propus explorar, como também ajudou em minha formação como um pesquisador responsável pela construção de conhecimento e cidadão ciente dessa responsabilidade.

Aos professores Dr. Tales Andreassi e Luciane Meneguín Ortega Vidal por terem contribuído enormemente para a “pivotagem” de minha dissertação na etapa de qualificação, abrindo novos horizontes e me dando os incentivos para correr maiores riscos em busca de conhecimento. Como também por poderem estar comigo ao fim deste ciclo.

Aos empreendedores que, prontamente, atenderem à minha solicitação de entrevista e dedicaram pacientemente um tempo de suas agendas. Dessa forma, não só colaboraram com esta dissertação, mas para a produção de conhecimento que poderá ter impacto, diretamente e indiretamente, em novos estudos e apoiar a formulação de políticas públicas. Nominalmente, ao Dirceu Corrêa Jr., sócio-fundador e CEO da Postmetria; ao Eliézer Machado Dias, cofundador e CEO da ColOff; à Naira Bonifácio, ex-CFO da Bright Photomedicine; ao Gustavo Suim, sócio-fundador da SafeTruck; à Silvia Mayumi Takey, sócia-fundadora da DEV Tecnologia; ao Pedro Kayatt, sócio-fundador da VR Monkey; ao Everton Natalin, sócio-fundador da DSPGeo; à Cecília Passagli, sócia-fundadora da Cora; ao Pedro Marton Pereira, sócio-fundador da ePHealth; ao Daniel Motta, gerente financeiro da Proradis; ao Claudivan Ribeiro, sócio-fundador da Profes; ao Alexandre de Avila Lerípio, sócio-fundador da Sumá; ao Hugo Yang, sócio-fundador da Fábrica de Aplicativos; ao Marcílio Caetano, sócio-fundador da Tauflow; ao Ely Teixeira,

sócio-fundador da Senfio; ao Marlon Blumer, sócio-fundador da LogBee; ao Antonio Carlos Rossini, sócio-fundador da Nexxto; ao Pedro Marton Pereira, sócio-fundador da Telep; ao Lucas Montano, sócio-fundador da Planejei.

Aos catalisadores em minha vida: Senen Barro Armeiro, um grande mentor, professor e amigo; Carlos Torres-Freire, parceiro de pesquisa e grande conselheiro na vida; Celso Fonseca, por ter sido um dos grandes motivadores em minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal; aos professores da FAU, em especial a Cristiane Aun e a Daniela Hanns, que sempre respeitaram e valorizaram minha visão sobre design; aos demais professores da USP, como o prof. Glauco Arbix, por me inspirarem como cientista e pesquisador; ao André Fleury, Dulcimar, Thais Bento, Naira Bonifácio, Gabriel Romitelli por terem dado a base de meus conhecimentos em empreendedorismo na universidade e serem companheiros nesta causa; aos meus colegas e amigos pesquisadores dos grupos de pesquisa que faço parte, como o CEBRAP e do OIC, que me ajudaram a ser um curioso muito melhor; aos meus amigos fomentadores do ecossistema do SEBRAE, em especial, ao José Marques; aos meus grandes amigos da CEFET-Federal que, de um jeito pouco ortodoxo, torcem por mim e me alavancam como pessoa; aos meus amigos da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, em especial ao Alex Tso, ao Vinicius Franulovic e à Camila Annaruma, por terem de diferentes formas contribuído com minha formação em meus seis anos de graduação.

Mais recentemente, à toda a equipe do (011).lab – Fernando Nogueira, Fabio Storino, Vitor Fazio, Bruno Martinelli, Nathalie Badaoui, Ediane de Lima, Mariana Collin, Marcele Guerra, Sofia Marshallowitz, Isabel Teles, Ana Ferrari, Leticia Daidone, Lucas Vaqueiro, Luca Cohen, Natalia Esper –, laboratório de inovação em governo do município de São Paulo e de outros órgãos ligados à administração direta e indireta do governo municipal, como Techsampa – Michel Porcino – e o Mobilab – Rafael Tartaroti e Daniela Coimbra –, que têm despertado em mim a vocação para atuação com a administração pública e o desejo de impactar cada vez mais a vida das pessoas.

Às organizações – e as inúmeras pessoas que tive a sorte de encontrar em cada uma destas organizações - das quais tive o privilégio de participar durante minha trajetória acadêmica e profissional, que, em muito, ajudaram-me a me formar como pessoa. À empresa Junior de Design da Unesp, ao Núcleo de Empreendedorismo da Universidade de São Paulo (NEU), ao Projeto Design Simples, ao projeto Colabora, à Agência USP de Inovação (AUSPIN), ao Observatório de Inovação e Competitividade

(OIC), RedEmprendia, ao Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), ao Centro de Recuperação e Educação Nutricional (CREN), à Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e ao (011).lab.

Finalmente, à todos aqueles que foram importantes, mas por questões práticas e desatenção, não enumerarei. Mas deixo registrado um grande obrigado por terem contribuído de alguma forma nesta minha jornada.

O Brasil hoje sofre de um primitivismo produtivo. Nossas grandes empresas são relativamente atrasadas; ainda quando possuem tecnologia avançada, possuem-na em espectro estreito. Nossas pequenas empresas estão afundadas no atraso, oscilando entre a informalidade e a ilegalidade. E em especial faz-nos falta uma rede de empresas médias avançadas.

O país precisa instaurar nova estratégia de desenvolvimento: produtivista, capacitadora e democratizante. Se antes democratizamos a economia do lado da demanda, agora temos de democratizá-la do lado da oferta. Democratização da demanda se pode fazer só com dinheiro. Democratização da oferta exige inovação institucional.

O objetivo não é apenas permitir ao Brasil construir novas vantagens comparativas na economia mundial. É dar ao brasileiro condições para ficar de pé: para ser agente do seu próprio destino.

(SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS SUBSECRETARIA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS, 2015)

RESUMO

Tanto as incubadoras como as aceleradoras são organizações especializadas no suporte de empreendimentos em fases iniciais, em especial, aqueles intensivos em inovação conhecidos como *startups*. Apesar da grande disseminação dessas organizações, há poucas informações na literatura que evidenciem as suas diferenças e as contribuições na jornada do empreendedorismo inovador. Assim, o objetivo principal deste estudo é comparar a diferença entre as propostas de valor das aceleradoras e das incubadoras a partir da percepção das *startups* que tenham sido tanto incubadas como aceleradas. Entre os objetivos específicos temos: discutir possíveis relações entre as aceleradoras e as incubadoras de negócios; apresentar a evolução das incubadoras e os fatores que induziram o surgimento das aceleradoras, descrevendo os diferentes arquétipos e as implicações que essas organizações têm no ecossistema de empreendedorismo; apresentar o cenário nacional do fenômeno de aceleração e de incubação.

O levantamento de dados contará com duas etapas: análise documental de fontes de dados secundárias e estudos de caso com uso de técnica de entrevista e questionário semiestruturado. A análise documental foi feita a partir de banco de dados de artigos científicos, dados oficiais de governos, fundações, revistas e páginas web especializadas e editais de chamamento das próprias organizações. A análise documental fornecerá o retrato de como as incubadoras e as aceleradoras se promovem no ecossistema como organizações importantes no apoio às *startups*. Em seguida, através de abordagem exploratória descritiva e qualitativa, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados com fundadores de *startups* que foram incubadas e aceleradas, para compreender o valor que cada um desses processos forneceu ao desenvolvimento dessas empresas.

Concluiu-se que existe uma dissonância entre o valor percebido pelas *startups* e o que as incubadoras e as aceleradoras promovem. Também foi possível identificar que a busca por recursos pelas *startups* tende a não seguir um processo linear, capturando as melhores oportunidades que estejam disponíveis no momento. Por fim, esta pesquisa é um passo exploratório para trazer novas evidências do fenômeno das *startups* e dos diferentes instrumentos que as constroem. Sugerem-se encaminhamentos que possam preencher lacunas na literatura a respeito dos fenômenos citados, indicando a necessidade de estudos futuros que adensem o conhecimento desse fenômeno.

Palavras-chaves: incubadora; aceleradora; incubação; aceleração; modelo de incubação; modelo de aceleração; empresas iniciantes; *startups*.

ABSTRACT

Both incubators and accelerators are specialized organizations to support early-stage ventures, especially innovation-intensive ones known as startups.

Despite the great spread of these organizations, there is a few information in the literature that show their differences and contributions in the journey of innovative entrepreneurship. The main objective of this study is comparing the difference between value porposition of accelerators and incubators from the perception of startups that have been both incubated and accelerated. The specific objectives are: to discuss possible relationships between accelerators and incubators; to present the evolution of the incubators and the factors that led to the emergence of the accelerators, describing the different accelerators archetypes and the implications in entrepreneurship ecosystem; to present the national scenario of acceleration and incubation.

The data collection stage had two stages: documentary analysis of secondary data sources; and the case study using interview technique through semi-structured questionnaire. The documentary analysis was made from a database of scientific articles, official data from governments, foundations, journals and specialized web pages and incubators and accelerators calls for proposals. Documentary analysis provided a picture of how incubators and accelerators are promoted to the ecosystem and startups. Then, through a descriptive and qualitative exploratory approach, interviews were conducted with semistructured scripts with founders of startups that were incubated and accelerated to understand the value that each of these processes provided to the development of these companies.

It was concluded that there is a dissonance between what the incubators and the accelerators promote and the value perceived by the startups, they are not being able to identify enough characteristics that distinguish them. The reason for it is the diversity of the needs and demands of the startups, different models of accelerators and incubators are formulated that, in many cases, overlap in the benefits offered. It was also possible to identify that the search for resources by startups, whether radical or disruptive startups, does not follow a linear process, capturing the best opportunities available in the ecosystem through a minimally tactical and selective approach.

In order to contribute to the understanding of the growing formation of organizations supporting startups, such as incubators and accelerators, and considering

the findings of this research, a tool was suggested to define the types of these organizations, loosely termed “startup guiders”. This tool analyzes three basic dimensions: business model, value proposition and stage of intervention in the development of early-stages ventures.

Finally, this research is an exploratory step in bringing new evidence of the phenomenon of startups and of the different instruments that construct them. It is suggested that there be gaps in the literature regarding the mentioned phenomena, indicating the need for future studies that increase the knowledge of this phenomenon.

Keywords: business incubator; business accelerator; types of incubators; types of accelerators; acceleration models; incubation models; early-stage ventures; startups.

LISTA DE SIGLAS

ACATE	Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AUSPIN	Agência USP de Inovação
CERTI	Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CET	Companhia de Engenharia de Tráfego
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EACH	Escola de Artes, Ciências e Humanidades
FAPEAM	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas
FAPES	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado do Espírito Santo
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIPASE	Fundação Instituto Polo Avançado da Saúde
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INCAMP	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp
IPEN	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MOBILAB	Laboratório de Mobilidade Urbana
NBIA	National Business Incubation Association

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RIA/SC	Rede de Investidores Anjo de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/SC	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
SEPLANCTI	Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação
SMIT	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
SMT	Secretaria Municipal de Transporte
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SPTRANS	São Paulo Transportes
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe
USP	Universidade de São Paulo
TECNOPUC	Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de desenvolvimento de uma <i>startup</i>	22
Figura 2. Número de incubadoras no mundo até 2013	24
Figura 3. Percentual dos empreendedores iniciais (TEA), segundo as características relacionadas à inovação dos produtos e serviços produzidos pelos seus empreendimentos – Países selecionados – 2016.....	29
Figura 4. Evolução das incubadoras a partir da concepção de Allen e McCluskey (1990)	45
Figura 5. Tipologia das incubadoras	48
Figura 6. Diferentes mecanismos e formatos de incubação	50
Figura 7. Dimensões que caracterizam as aceleradoras.....	62
Figura 8. Diagrama Venn das características gerais das incubadoras e aceleradoras.....	66
Figura 9. Componentes fundamentais de uma aceleradora	68
Figura 10. Síntese da metodologia e procedimentos adotados nesta pesquisa	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fases de desenvolvimento de uma <i>startup</i>	33
Quadro 2. Relação entre programas por estágio de desenvolvimento das <i>startups</i>	34
Quadro 3. Varredura do termo design por títulos, palavras-chaves e <i>abstracts</i>	39
Quadro 4. Varredura dos termos “business incubator” e “business incubation” por títulos, palavras-chaves e <i>abstracts</i>	40
Quadro 5. Visão geral de temas e questões de pesquisa de literatura incubadora-incubação	42
Quadro 6. Modelos de incubadoras-incubação	43
Quadro 7. Iniciativas de aceleração de empresas com apoio público	51
Quadro 8. Varredura dos termos “business accelerator”, “seed accelerator” e “business acceleration” por títulos, palavras-chaves e <i>abstracts</i>	52
Quadro 9. Definições de aceleradoras através de várias fontes	54
Quadro 10.. Modelos de aceleradoras-aceleração	56
Quadro 11. Componentes que constituem uma aceleradora	60
Quadro 12. Quadro de arquétipos de aceleradoras	63
Quadro 13. Resumo das diferenças entre aceleradoras e incubadoras	66
Quadro 14. Incubadoras levantadas para este estudo	87
Quadro 15. Aceleradoras levantadas para este estudo	102
Quadro 16. <i>Startups</i> levantadas para este estudo	116
Quadro 17. Informações gerais sobre a amostra das <i>startups</i>	123
Quadro 18. Eixo de caracterização das <i>startups</i>	125
Quadro 19. Eixo de contextualização: o que é incubação e o que é aceleração?	127
Quadro 20. Eixo de proposta de valor das incubadoras e das aceleradoras percebida pelas <i>startups</i>	132
Quadro 21. Eixo de segmento de clientes e a escolha da respectiva incubadora e aceleradora	135
Quadro 22. Eixo recursos oferecidos pelas aceleradoras e incubadoras e limitações de cada um destes modelos	138
Quadro 23. Eixo de encerramento	144
Quadro 24. Proposta de taxonomia para programas e organizações de apoio às <i>startups</i> iniciantes	157

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	4
AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO	9
ABSTRACT	11
LISTA DE SIGLAS	13
LISTA DE FIGURAS.....	15
LISTA DE QUADROS	16
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO PROBLEMA DE PESQUISA E AOS OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	21
1.1. INTRODUÇÃO.....	21
1.2. PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	25
1.3. RELEVÂNCIA E ATUALIDADE	27
1.4. POR QUE COMPARAR INCUBADORAS DE NEGÓCIOS E ACELERADORAS DE NEGÓCIOS?	33
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	37
2.1. AS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS E AS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES	37
2.1.1. Um panorama das incubadoras de negócios iniciantes.....	37
2.1.2. Método de busca nos bancos de dados: incubadora-incubação.....	39
2.1.3. A evolução de definição de incubadoras	41
2.1.4. Os arquétipos das incubadoras ao longo do tempo	45
2.2.1. Um panorama das aceleradoras de negócios.....	50
2.2.2. Método de busca nos bancos de dados: aceleradoras-aceleração	52
2.2.3. Análise do fenômeno das aceleradoras-aceleração na literatura.....	55
2.3. DISTINÇÃO ENTRE ACELERADORAS E INCUBADORAS A PARTIR DA LITERATURA	65
2.4. LIMITAÇÕES DA LITERATURA VIGENTE E OPORTUNIDADE DE PESQUISA.....	70
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	72
3.1. QUESTÕES E HIPÓTESES.....	72
3.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	73
3.3. PROJETO DA PESQUISA DE CAMPO.....	74

3.3.1. Protocolos de pesquisa.....	75
3.3.2. Seleção dos casos.....	77
3.3.3. Coleta e apropriação dos dados.....	78
3.4. SÍNTESE.....	82
3.5. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	83
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DAS ACELERADORAS E INCUBADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES NO BRASIL.....	86
4.1. UM PANORAMA DAS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES NO BRASIL	86
4.1.1. Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec).....	88
4.1.2. Inova UFMG	90
4.1.3. Supera Incubadora.....	90
4.1.4. Sinapse da Inovação	91
4.1.5. Midi Tecnológico	93
4.1.6. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp (Incamp) ...	95
4.1.7. Phoenix.....	96
4.1.8. Habits Incubadora-Escola.....	98
4.1.9. Raiar	98
4.1.10. Mobilab	100
4.2. UM PANORAMA DAS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES NO BRASIL...	101
4.2.1. Ace	103
4.2.2. Startup Farm.....	105
4.2.3. Artemisia.....	106
4.2.4. Wayra	107
4.2.5. Braskem Labs	108
4.2.6. Inovativa	109
4.2.7. Mining Lab	110
4.2.8. Oxigênio.....	111
4.2.9. Liga IoT	112
4.2.10. Programa de Promoção da Economia Criativa	113
4.2.11. Baita	114
4.2.12. Darwin Starter	115
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DAS STARTUPS	116
5.1. BRIGHT PHOTOMEDICINE.....	117

5.2. PROFES	117
5.3. FÁBRICA DE APLICATIVOS.....	117
5.4. CORA	117
5.5. PRORADIS.....	118
5.7. SUMÁ.....	118
5.8. EPHEALTH	119
5.9. TAUFLOW	119
5.10. SENFIO.....	119
5.11. TELEP.....	120
5.12. PLANEJEI	120
5.13. NEXXTO.....	120
5.14. DSPGEO	120
5.15. VRMONKEY	121
5.16. LOGBEE	121
5.17. SAFETRUCK	121
5.18. DEV TECNOLOGIA.....	122
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE E DEBATE DOS DADOS POR EIXOS DO QUESTIONÁRIO...	123
6.1. EIXO DE CARACTERIZAÇÃO.....	124
6.2. EIXO DE CONTEXTUALIZAÇÃO	127
6.3. EIXO PROPOSTA DE VALOR	131
6.4. EIXO SEGMENTO DE CLIENTES.....	135
6.5. EIXO PACOTE DE RECURSOS	138
6.6. EIXO DE ENCERRAMENTO	144
CAPÍTULO 7 – RESULTADOS E CONCLUSÕES	147
7.1. CONFRONTANDO AS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	147
7.2. CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO	155
7.2.1. PROPOSTA DE UMA NOVA TAXONOMIA DE ANÁLISE	155
7.3. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS PARA GESTORES DE ACELERADORAS E DE INCUBADORAS, <i>STARTUPS</i> E FORMULADORES DE POLÍTICAS	158
7.3.1. Para formuladores e gestores de políticas públicas de empreendedorismo inovador.....	158
7.3.2. Para gestores de aceleradoras e incubadoras	160
7.3.3. Para as <i>startups</i>	162

REFERÊNCIAS.....	168
APÊNDICE A – QUADRO REFERENCIAL INCUBADORAS-INCUBAÇÃO	191
APÊNDICE B - PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO E ACELERADORAS NO BRASIL.....	199
APÊNDICE C - PROGRAMAS DE INCUBAÇÃO E INCUBADORAS NO BRASIL.....	201
APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DAS ACELERADORAS- ACELERAÇÃO PARA ENTREVISTADOS	205
APÊNDICE E: UNIVERSO DAS <i>STARTUPS</i> DA PESQUISA	207
APÊNDICE F: ANOTAÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	209
ANEXO A - QUADRO COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS ENTRE ACELERADORAS E INCUBADORAS.....	332
ANEXO B - ARQUÉTIPOS DE ACELERADORAS.....	334

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO PROBLEMA DE PESQUISA E AOS OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação versará sobre os modelos de incubação e de aceleração de empresas iniciantes¹, sua proposta de valor e como estes são percebidos pelas *startups*. A motivação para este trabalho nasceu de pesquisas exploratórias bibliográficas e vivências empíricas que acompanharam o aumento de relevância das *startups* como agentes da inovação, fazendo com que diversos atores consolidassem sua atuação, como é o caso das incubadoras, ou emergissem, como é o caso das aceleradoras, um novo instrumento de apoio para *startups* focado em uma forma específica de assistência para jovens empreendimentos.

Diferentemente das incubadoras, o fenômeno das aceleradoras é bastante recente. A *Y Combinator* e a *Techstars* são as duas aceleradoras responsáveis por iniciar esse fenômeno. A primeira foi fundada em 2005 por Paul Graham, Jessica Livingston, Robert Morris e Trevor Blackwell² em Cambridge, Massachusetts, sendo considerada a instituição pioneira do gênero (FEHDER; HOCHBERG, 2014). Já em 2007, David Cohen e Brad Feld, dois pesquisadores no tema de empreendimentos iniciais, formataram a *Techstars*, em Boulder, no Colorado, buscando transformar o ecossistema de empreendedorismo de *startups* regionais através da aceleração (COHEN; HOCHBERG, 2014; FEHDER; HOCHBERG, 2014). O número de aceleradoras de negócios tem crescido exponencialmente desde 2005 (MILLER; BOUND, 2011; COHEN; HOCHBERG, 2014) e hoje, segundo dados do Seed-DB (2016), plataforma de análise de aceleradoras e empresas que delas receberam investimentos em todo o mundo, existem cerca de 230 aceleradoras espalhadas pelo globo, que apoiam mais de 5.600 novos empreendimentos. Entretanto, esse número tende a ser bem maior.

1 As aceleradoras que serão tratadas neste estudo também são conhecidas como “aceleradoras sementes” ou “aceleradoras de negócios iniciantes”, por focarem etapas iniciais do desenvolvimento de um negócio.

2 Paul Graham é programador, escritor e investidor. Em 1995, juntamente com Robert Morris, iniciou a Viaweb, a primeira empresa de prestação de serviço de software dos EUA. Em 1998, a empresa foi comprada pela Yahoo, sendo base do que viria a ser a Yahoo Store. Em 2005, junto com Jessica Livingston, Robert Morris e Trevor Blackwell iniciam a Y Combinator. Desde 2005, a Y Combinator já atuou em mais de 1.000 *startups*, entre elas Dropbox, Airbnb, Stripe e Reddit.

De acordo com levantamento do relatório global sobre aceleradoras da Gust (2016), plataforma de relacionamento entre *startups* e investidores, em 2015, havia 387 programas que aceleraram 8.836 *startups* ao redor do globo. Por sua vez, Cruz (2016) estima que o número de aceleradoras no mundo aumentou, no período entre 2012 e 2015, de 194 para 793. Independentemente da estimativa, é consenso que esse movimento tem ganhado cada vez mais relevância no cenário mundial como importante instrumento público e privado de apoio para *startups*, identificação de novas oportunidades para investidores e desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo local (FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013; FEHDER; HOCHBERG, 2014).

Figura 1. Fases de desenvolvimento de uma startup

Fonte: Gust, 2016

No Brasil, devido à ausência de documentos oficiais que acompanhem este fenômeno, não existe consenso sobre o início desse movimento. A partir de sites especializados no tema, foi possível inferir que o fenômeno das aceleradoras brasileiras teve início em meados de 2008 com a Aceleradora, em Belo Horizonte, Minas Gerais, por ser a primeira a importar e aplicar o modelo americano de aceleração da Y Combinator e da Techstars. A partir de então, o fenômeno ganhou grande impulso entre os anos de 2011 e 2014, disseminando-se por todas as regiões brasileiras. No estudo “O Panorama das Aceleradoras de *Startups* no Brasil” (CAMPOS; ABREU, 2016) foram identificadas 40

aceleradoras responsáveis por acelerar aproximadamente 1.100 *startups*, com investimentos diretos estimados em R\$ 51 milhões.

Apesar da tendência de crescimento e do amadurecimento desse fenômeno ao redor do mundo, ainda há diversas lacunas na literatura que precisam ser preenchidas, dentre as quais o modo como o fenômeno de aceleração vem sendo desenvolvido em diferentes partes do mundo e a relação com outros atores do ecossistema de empreendedorismo (FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013; HOCHBERG, 2014; CLARYSSE et al., 2015; CANO; MONTORO-SANCHEZ; TASIC, 2015; HEINEMANN, 2015). Freixas, Sabás e Salido (2013), ao analisarem o cenário das aceleradoras nas 10 principais economias europeias, concluíram que existem grandes lacunas para o ciclo de financiamento para as *startups* quando comparados os diferentes países. A heterogeneidade é refletida, particularmente, na disparidade encontrada entre os montantes aportados pelas aceleradoras para participação acionária nas *startups*. Clarysse et al. (2015) reforçam essas evidências ao estudar as aceleradoras baseadas em Londres, Paris e Berlim, sinalizando haver diferenças em suas operações e no modelo de financiamento adotado, sugerindo a importância de estudos que analisem regiões similares em outros países ou fora das grandes metrópoles. Portanto, explorar, através da literatura disponível e por meio de evidências empíricas e exploratórias, elementos que caracterizem os tipos de aceleradora, considerando o universo de aceleração brasileiro, é relevante por trazer insumos inéditos sobre esse fenômeno e que podem servir de base comparativa com outras regiões do mundo.

Em contrapartida, a incubação é um fenômeno que surgiu em 1959 nos Estados Unidos. As incubadoras diversificaram sua atuação ao longo do tempo, contribuindo, direta e indiretamente, para o desenvolvimento socioeconômico, a produção e geração de empregos e renda, a formação de um ecossistema de negócios e o desenvolvimento de empreendimentos mais sólidos e inovadores (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES –ANPROTEC, 2016).

Não há dados precisos sobre o número de incubadoras de negócios ao redor do mundo. Sabe-se apenas que houve um crescimento quase exponencial nas últimas três décadas desse tipo de organização em diversas partes do globo. De acordo com International Business Innovation Association (INBIA), nos Estados Unidos, em 2012, havia mais de 1.250 incubadoras espalhadas por todo o país, ante as 12 existentes em 1980. Em 2016, estimou-se que esse número chegava a cerca de 9.000. Na Figura 2,

Ryzhonkov (2013) mostra uma estimativa do crescimento em número absoluto das incubadoras e a evolução geracional pela qual essas organizações passaram.

Figura 2. Número de incubadoras no mundo até 2013

Fonte: Ryzhonkov (2013); INBIA (2013)

Neste estudo, será entendido que a incubação é um processo interativo e dinâmico de criação de valor para empreendimentos nascentes e novos, como também para outros atores do ecossistema de empreendedorismo, por meio da inserção de recursos tangíveis (ex.: infraestrutura) e intangíveis (ex.: legitimidade da marca da incubadora) em etapas determinadas do estágio de desenvolvimento dessas empresas, visando à redução de riscos e à mitigação de incertezas do processo empreendedor; a incubação é gerida por uma organização chamada de incubadora (AERNOUDT, 2004; DILTS; HACKETT, 2004a, 2004b; BERGEK; NORMAN, 2008; BRUNEEL et al., 2012; BARALDI; HAVENVID, 2015; CLARYSSE et al., 2015). Nesse sentido, a aceleração – ou programa de aceleração – é uma variante desse processo, com a oferta de uma nova proposta de valor e um modelo de negócio particular (DEMPWOLF et al., 2014), gerida e operacionalizada por um novo modelo de organização chamado de aceleradora de negócios iniciantes, aceleradora semente ou simplesmente aceleradora (HOCHBERG, 2014). Parte-se do princípio de que as aceleradoras são organizações que adotam um modelo particular de apoio ao empreendedorismo inicial no qual adicionam um novo tipo de valor em diferentes fases de desenvolvimento de uma *startup* por meio de instrumentos e mecanismos particulares, tais como a possibilidade de investimento inicial, mentorias intensivas e programadas,

além de promoção desses empreendimentos para investidores e outras redes de relacionamento e conhecimento (BOUND; MILLER, 2011; DEMPWOLF et al., 2014; NATIONAL ENDOWMENT FOR SCIENCE TECHNOLOGY AND THE ARTS – NESTA, 2015; DEE et al., 2015). Essas características operacionais justificam a tipificação de um novo processo e fenômeno chamado aceleração. No Capítulo 2 é esmiuçado como a literatura abordou o tema do fenômeno da incubação ao longo dos anos e como isso influenciou a abordagem adotada nesta dissertação.

Ressalta-se que o foco que daremos tanto para as incubadoras como para as aceleradoras está associado a um tipo específico de empresas iniciantes: as *startups*. Apesar de não haver consenso na literatura a respeito desse tipo de empresa, é sabido que as *startups* possuem características particulares, demandando serviços e estruturas de apoios customizados (MILLER; BOUND, 2011; TORRES-FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017). Também no Capítulo 2 se mostrará como as *startups* são o principal componente motivador para criação e surgimento das aceleradoras nos Estados Unidos, modelo que foi importado, posteriormente, por diversos outros países, como o Brasil.

1.2. PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A criação de novos empreendimentos intensivos em inovação é um procedimento incerto no qual empreendedores criam potenciais soluções a partir de informações incompletas tanto sobre o mercado em que atuarão como em aplicações de novas tecnologias (CANO; MONTORO-CANCHEZ; TASIC, 2015). Buscando ajudar empreendedores nessa situação, foram criados diferentes instrumentos de apoio. Um dos instrumentos largamente difundidos são as incubadoras de negócios, que se tornaram um mecanismo de apoio sistêmico ao desenvolvimento de *startups* desde a década de 50 no mundo (BRUNEEL et al., 2011). Segundo Tamásy (2007) e Tavoletti (2013), apesar de haver uma vasta literatura sobre as incubadoras, poucos estudos dedicaram-se a definir os atributos que corroboram seus resultados para que elas sejam consideradas bem-sucedidas. A ausência de evidências levanta questionamentos sobre a efetividade das incubadoras em relação a sobrevivência, competitividade e inovação das empresas incubadas. Outros autores suscitam a possibilidade de as incubadoras terem sido alimentadas artificialmente pela concessão de subsídios públicos, o que geraria uma percepção falsa dos resultados apresentados por essas organizações (CURLEY; FORMICA;

NICOLÓ, 2013). Apesar das dúvidas existentes sobre a eficiência das incubadoras, alguns autores enfatizam a importância delas para o desenvolvimento local (BRUNEEL et al., 2012), a geração de emprego e renda (ADKINS, 2001; DILTS; HACKETT, 2004a) e a transferência de conhecimento e tecnologia das universidades e centros de pesquisa (EUROPEAN COMMISSION, 2002; ANPROTEC, 2015). Aos poucos tem se consolidado uma terceira geração de incubadoras, que podem superar as limitações das gerações anteriores ofertando novos serviços com foco na relação com atores do ecossistema de empreendedorismo e o mercado (BRUNEEL et al., 2012; PAUWELS et al., 2016; MRKAJIC, 2017).

Em paralelo a esses questionamentos, Miller e Bound (2011) ressaltam que houve uma transformação importante no mundo: a ascensão da economia digital. Esse evento permitiu que várias empresas pudessem desenvolver e oferecer seus produtos sem precisar arcar com os custos fixos iniciais relacionados ao desenvolvimento de um novo empreendimento. Esse fator econômico foi importante para o surgimento de novas organizações de apoio que permitiam a entrada simultânea de grupos de *startups* em formatos e modelos inéditos. Essas empresas recebiam uma quantia relativamente baixa de recursos financeiros para manutenção mínima dos empreendedores enquanto eles desenvolviam seus negócios. Os benefícios dessas novas abordagens seriam o maior impacto decorrente de intensa capacitação para o refino do protótipo e do modelo de negócio e, especialmente, o contato com investidores e outros empresários (STROSS, 2013).

Ou seja, em resposta às potenciais limitações das incubadoras, às mudanças causadas pela economia digital e à necessidade de identificar novos modelos de capacitação, formação de redes e investimento, ganhou força o fenômeno das aceleradoras ocorrido na última década (BRUNNEL et al., 2011; MILLER; BOUND, 2011; GRAHAM, 2012). O modelo da aceleração é o resultado da relação entre quatro dimensões primárias em seu modelo de negócios – como os programas se financiam, seus objetivos estratégicos, o tipo de aceleração e em qual etapa do processo de desenvolvimento da *startup* o programa atua (DEE et al., 2015; CRUZ, 2016) – e na proposta de valor das aceleradoras em relação a outras formas de apoio empreendedor, como as incubadoras, investidores-anjos e até espaços de trabalho compartilhado, como *coworkings* (HUIJGEVOORT, 2012; DEMPWOLF et al., 2014).

A diferenciação dos variados formatos de suporte aos empreendimentos iniciantes – entre eles a aceleração e a incubação – só é possível através do uso de uma abordagem que possa levar em conta diferentes fatores que exercem impacto nas entradas, no processo, nas saídas e nos elementos externos e influentes nesse processo (ALLEN; MCCLUSKEY, 1990; GRIMALDI; GRANDI, 2005). Assim sendo, torna-se necessário entender as contribuições que os diferentes formatos de apoio trazem ao processo de desenvolvimento de *startups*, com o propósito de compartilhar boas práticas, melhorar processos estagnados e sinalizar possíveis tendências de modelos.

Para isso, inicialmente foi feita uma extensa revisão bibliográfica, detalhada no Capítulo 2, sobre o tema que estruturou o arcabouço teórico como também pautou a definição das hipóteses e questões de pesquisa. A revisão da literatura busca identificar, avaliar e interpretar a validade de questões e de pesquisas relevantes por tópicos, fenômenos e áreas de interesse (KITCHENHAM, 2004). Além disso, representa uma forma de apresentar os avanços mais relevantes de determinados campos teóricos e que podem contribuir para a formulação de novas teorias (WATSON; WEBSTER, 2002). De acordo com Fleury (2010), uma revisão deve ter dois momentos: uma varredura horizontal e outra vertical. A primeira é necessária para identificar as teorias que mais se adéquam ao fenômeno, levando, assim, a uma redefinição da pergunta de pesquisa; a segunda é a etapa em que serão aprofundados os conceitos acerca das teorias e modelos que estarão pautando a pesquisa.

1.3. RELEVÂNCIA E ATUALIDADE

A inovação tornou-se imperativa para levar países ao desenvolvimento socioeconômico contínuo através do aumento de produtividade e competitividade (OECD, 2015). A inovação do século XX pode ser descrita como um processo mais fechado, realizado por grandes empresas, com seus laboratórios internos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), caracterizado por ciclos longos de desenvolvimento de produtos, com necessidade de grande aporte de recursos, próprios ou públicos, e financiamentos ou subsídios robustos.

A inovação na virada do século e principalmente agora, no XXI, se diversifica e apresenta uma articulação mais complexa. Além dos componentes do século XX citados acima, que continuam presentes, principalmente a necessidade de grandes investimentos,

a análise da inovação permite observar a presença de outras características, que tornam esse fenômeno social mais complexo: maior participação de empresas emergentes; organização em rede e maior interação entre diferentes atores (clientes, fornecedores, universidades, *startups*); maior presença de projetos de médio e curto prazos; financiamento compartilhado, seja do Estado (que sempre existiu com força, mas ganha novos formatos), seja de grandes empresas em direção a outros atores, como pequenas empresas ou instituições de ciência e tecnologia; novos formatos de interação que culminam no que alguns autores chamam de inovação aberta.

O fenômeno da inovação no século XXI parece, portanto, apresentar novas dinâmicas. Uma delas, cada vez mais presente, é o fato de que a inovação se consolida como um esforço em rede, por meio da colaboração constante de uma empresa principal com fornecedores, clientes, empresas parceiras, grandes e pequenas, instituições de ciência e tecnologia, tanto para aprendizagem como para compartilhamento de custos e de riscos. Merece destaque também o fato de que as tradicionais inovações de produto, processo ou organização ganham a companhia de novas bases de inovação que não se encaixam devidamente nessas categorias. Por exemplo, novas formas de entrega de serviços e de captura de valor, como uso de novos canais de distribuição ou fontes de receita, podem ser tão ou mais relevantes em termos de transformação do sistema produtivo, como é o caso da inovação em modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nesse âmbito, o empreendedorismo iniciante é considerado componente relevante pela sua capacidade de geração de emprego e renda. No Brasil, estima-se que haja cerca de 26,19 milhões de empreendedores iniciais (GEM, 2014; 2016). De acordo com o mesmo relatório, os empreendedores iniciais podem ser categorizados como nascentes ou novos. Os empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas pelo qual ainda não foram pagos salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 3 meses. Os empreendedores nascentes representam 19,6% dos empreendedores iniciais no Brasil (cerca de 8,35 milhões de empreendedores). Os empreendedores novos, por sua vez, são aqueles que administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 3 e menos de 42 meses. Os empreendedores novos representam 79,4% dos empreendedores iniciais no Brasil (cerca de 18,79 milhões de empreendedores).

Esses dois tipos são considerados empreendedores iniciais ou em estágio inicial. Uma parcela minoritária desse grupo de empresas apresenta características que permitem posicioná-las em um nível mais alto no que se refere à inovação. Para efeitos de estimativa, utilizamos a definição do GEM (2016), que qualifica os empreendimentos em relação ao potencial de inovação de acordo com quatro dimensões (Figura 3): (i) conhecimento dos produtos ou serviços, que indica a proporção de empreendedores que afirmam que seus produtos ou serviços são considerados novos para todos, novos para alguns ou que ninguém considera novos; (ii) concorrência, que abrange os empreendedores que indicam que seus produtos ou serviços têm muitos concorrentes, poucos concorrentes ou nenhum concorrente; (iii) orientação internacional, que seria a proporção de empreendedores que indicam que seus produtos ou serviços estão presentes em mercados internacionais; e (iv) idade da tecnologia ou processo, que representa a proporção de empreendedores que indicam que seus produtos ou serviços têm tecnologia ou processo com idade igual a menos de 1 ano, entre 1 e 5 anos ou mais de 5 anos. A partir desses critérios, é possível ver que no Brasil, comparado com outros países do estudo, os empreendedores iniciantes estão em desvantagem em termos de competitividade global, utilizando tecnologias já tidas como obsoletas em outros países, o que se reflete também em sua pouca inserção internacional. As *startups*, uma fatia minúscula desse grupo de empresas com características particulares, assinalam uma oportunidade para alterar esse quadro.

Figura 3. Percentual dos empreendedores iniciais (TEA), segundo às características relacionadas à inovação dos produtos e serviços produzidos pelos seus empreendimentos - Países selecionados – 2016

Países	Produto/ serviço novo para alguns ou para todos	Poucos ou nenhum concorrente	Tecnologia com menos 5 anos	Consumidores no exterior
Brasil	20,4	48,5	4,0	1,8
África do Sul	47,9	43,3	55,1	53,1
Alemanha	38,4	47,5	23,0	68,1
China	76,9	33,3	35,4	34,7
Estados Unidos	47,6	61,6	28,4	85,1
Índia	62,6	44,1	55,7	53,0
México	37,7	44,6	15,5	24,0
Rússia	17,5	27,8	23,6	2,7

Fonte: GEM Brasil 2016

O fenômeno das *startups* tem ganhado grande destaque pelo fato de elas serem um modelo de empreendimento capaz de protagonizar o desenvolvimento contínuo e sustentável da economia através da adoção da inovação como estratégia de negócio para conquista de vantagem competitiva (UNECE, 2012). Também podem ser vistas como a materialização da junção entre empreendedorismo iniciante e inovação, além de serem parte dessa mudança significativa na dinâmica dos processos de inovação, marcada por maior diversificação de mecanismos e atores envolvidos. Representam novos atores no chamado “ecossistema de inovação”, são desenvolvedores de novos produtos, processos e modelos de negócios e centrais na criação de valor. Sua presença influencia também o *modus operandi* das empresas estabelecidas, tanto pelo fato de elas promoverem maior competição como por evidenciarem a necessidade de mais articulação para desenvolvimento tecnológico mediante maior cooperação. Características como agilidade, renovação constante da base produtiva e capacidade de aglutinar recursos humanos qualificados tornaram esse modelo de empreendimento central nas novas dinâmicas de inovação.

Sugerir uma definição precisa de *startup* é necessário para analisar amplamente o fenômeno de aceleração e incubação, que abrange desde a fase do empreendimento nascente até o fim do ciclo de uma empresa nova. Apesar disso, a definição de *startup* não é consensual, e existem sobre ela duas grandes linhas de pensamento: uma tem o foco no desempenho dessas empresas iniciantes e a outra, em suas características iniciais, sem relação direta com o mercado ou o seu desempenho (OECD, 2013). A linha de autores que define as *startups* baseada em seu desempenho caracteriza tais empresas como de alto crescimento – são também chamadas de empresas gazelas (STANGLER, 2010) – devido às altas taxas de criação de novos empregos ou ao aumento de faturamento sem o acréscimo dos custos fixos (OCDE, 2005; 2009). Essa linha também destaca o impacto que podem gerar na criação de riqueza e no desenvolvimento de modelos de negócios disruptivos (MORRIS, 2011). Por questões de diferenciação, chamaremos esse tipo de *startup* de disruptivas.

A outra linha de autores destaca o conteúdo inovador dessas empresas iniciantes, independentemente do desempenho que elas tenham, e enfatiza a importância da figura do empreendedor nesse processo. Para Ries (2010), uma *startup* é uma instituição humana estruturada para desenvolver novos produtos e serviços num ambiente com alto grau de incerteza, tendo como recursos principais os conhecimentos e as experiências da

equipe de empreendedores. Esta linha também considera o caráter inovador dessas empresas como vantagem competitiva oriunda de pesquisa e desenvolvimento, o que, potencialmente, permite que sigam crescendo (INDIAN INSTITUTE OF FOREIGN TRADE, 2007; UNECE, 2012; FEDERICO; KANTIS; MENÉNDEZ, 2012). Na linha desse grupo de autores, chamaremos essas *startups* de radicais.

Para esta dissertação, definiremos *startups* como um conjunto de empresas iniciantes – nascentes e novas – caracterizadas pelo uso intensivo de inovação, seja em modelo de negócios (disruptivas), seja no uso de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (radicais), que se encontram em uma etapa temporária na qual buscam recursos para identificar, amadurecer e expandir seu modelo de negócios (TORRES-FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2016). Essa definição parte do pressuposto de que um empreendimento intensivo em inovação é uma atividade dinâmica com o objetivo constante de melhorar seu desempenho através da captura de recursos disponíveis no ecossistema de empreendedorismo e no sistema de ciência, tecnologia e inovação, minimizando assim os riscos e mitigando as incertezas inerentes ao processo do empreendimento inovador. Para que seja alcançado esse objetivo é necessário que haja mecanismos e ferramentas que consigam inserir variados recursos em diferentes etapas de um ecossistema diversificado e complexo.

Os trabalhos de Mason e Brown (2014), Isenberg (2011) e Zacharakis, Shepard e Coombs (2003) indicam o ecossistema empreendedor como o conjunto inter-relacionado de elementos que conformam as atividades de empreendedorismo, que inclui: (i) indivíduos como empresários, sejam interessados e potenciais, sejam usuários, que podem ser os primeiros a testar e consumir novos bens e serviços; (ii) organizações como empresas (iniciantes ou estabelecidas), fundos de investimento, associações de investidores-anjos, incubadoras e aceleradoras, institutos de pesquisa e de ensino; (iii) agências e instituições do Estado e órgãos de regulação legal e financeira; (iv) processos e protocolos diversos realizados pelos atores citados, tais como: acordos de colaboração entre empresas e instituições, migração de recursos humanos entre estruturas organizacionais, abertura e fechamento de empresas, acordos de licenciamento tecnológico e de sigilo, além de procedimentos ligados a infraestrutura e ao aparato regulatório.

Segundo Torres-Freire, Maruyama e Polli (2017), o conceito de ecossistema empreendedor é um dos vários referenciais que tentam, primeiramente, ultrapassar o

nível de análise restrito à firma; em segundo lugar, abranger as inter-relações entre atores heterogêneos, inclusive de competição e colaboração; e, por fim, explicar as diferenças locais no desempenho econômico e de inovação. Já para Zacharakis, Shepard e Coombs (2003), o conceito de ecossistema serve para abordar o desnível na distribuição de recursos escassos e também para entender a maneira como esses recursos, ao estarem presentes em determinada área geográfica, incentivam certas atividades empreendedoras ao mesmo tempo que restringem outras. Os ecossistemas são também uma forma de explicitar os vínculos de interdependência entre os atores para criação e captura de valor (ADNER; KAPOOR, 2009).

Apesar de essas organizações estarem muito em voga e de sua potencial relevância, ainda não se sabe quais são as melhores práticas para o desenvolvimento das *startups* (RIES, 2012). Para que seja construído esse conhecimento, é necessário, entre outras condições, discriminar os níveis de desenvolvimento de uma *startup*, como demonstrado no Quadro 1. Nesse sentido, os programas de aceleração – assim como os de incubação – estão em consonância com o ciclo de vida das *startups* ou de acordo com a indústria ou tecnologia de um setor em que estão inseridas (DEE et al., 2015; CRUZ, 2016). De acordo com a British Private Equity and Venture Capital Association (2012) e com Cruz (2016), a pré-aceleração e a pré-incubação foca em atender a fase de pré-*startup*, etapa de sensibilização ao tema do empreendedorismo, até o momento em que o empreendedor propõe uma solução para determinado problema, munindo-se de estudos preliminares e de protótipos de baixa fidelidade. A etapa de aceleração e incubação propriamente dita abrangeria tanto a fase de empreendimento nascente, que corresponde à busca do modelo de negócios, desenvolvimento de produto e identificação de mercado, como a fase de empreendimento novo – ou a etapa *early-stage venture* –, que corresponde ao fim do desenvolvimento de produto, à produção e à comercialização; até, por fim, a pós-aceleração e a pós-incubação – ou etapa *late-stage venture* –, em que os empreendimentos atingiram uma taxa estável de crescimento e buscarão recursos para expansão de seus negócios, e os investidores procurarão liquidez à medida que a empresa tenha potencial de ser adquirida por fundos de investimento ou consigam realizar uma oferta pública inicial (usualmente referida como IPO, do inglês *Initial Public Offering*).

Quadro 1. Fases de desenvolvimento de uma *startup*

Fonte: BVCA (2012); GEM (2014); Dee et al. (2015).

Buscando dar conta desses diferentes momentos de desenvolvimento de negócios iniciantes, houve um aumento no número de modelos de organização focados em diferentes etapas do desenvolvimento de um empreendimento, em especial as *startups*, o que possibilitou construir, gradativamente, ecossistemas de empreendedorismo mais ricos para negócios iniciantes (BOUND; MILLER, 2011). Argumenta-se que uma empresa criada em um ecossistema dinâmico possui maiores oportunidades de crescimento e criação de emprego se comparada às empresas criadas em outras localidades (ROSTED, 2012), e que a interação entre múltiplos atores facilita a criação de ecossistemas de empreendedorismo de sucesso ao aumentar o capital relacional entre essas instituições (VAN DE VEN, 1993).

Desde a década de 50, as incubadoras evoluíram e firmaram-se como importantes atores do ambiente empreendedor para apoiarem as *startups*. Todavia, em um momento mais recente, em especial em razão da disseminação das tecnologias de informação e da maior oferta de capital de risco, também se disseminou o fenômeno das aceleradoras, organizações que possuem um modelo particular de abordagem para as *startups*, o que, até então, não havia sido feito por outras organizações.

1.4. POR QUE COMPARAR INCUBADORAS DE NEGÓCIOS E ACELERADORAS DE NEGÓCIOS?

Conforme Ratinho, Harms e Groen (2010), as incubadoras de negócios são organizações concebidas para acelerar e sistematizar o processo de criação de empreendimentos iniciantes. Desde os anos 50, elas assumiram o protagonismo ofertando diferentes tipos de recursos e de valor, adaptando-se às necessidades que

surgiram ao longo do tempo. Apesar disso, desde 2005, um novo formato organizacional com diferentes características no processo de “incubação” proliferou e começou a apoiar *startups* em etapas prematuras de desenvolvimento. Essas organizações ficaram conhecidas como aceleradoras. Ambas as organizações são veículos de investimentos e de apoio à gestão de negócios que contribuem para minimizar os riscos e incertezas do processo empreendedor, em especial, de alta tecnologia.

Todavia, há indícios de características e atividades convergentes entre as incubadoras e as aceleradoras, como também entre aceleradoras e investidores-anjos (ROCHBERG, 2014; CAMPOS; ABREU, 2016), em particular, quando relacionamos as atuações dessas organizações em uma mesma fase de desenvolvimento de uma *startup* (Quadro 2).

Quadro 2. Relação entre programas por estágio de desenvolvimento das *startups*

		Cursos	Eventos e oficinas de finais de semana	Espaços de coworking	Competições e prêmios	Aceleradoras	Incubadoras	Investidores sementes e anjos
Pré-empresas	Aspiração							
	Intenção							
Empresas nascentes	Busca do modelo de negócios							
Empresas novas								
Empresas estabelecidos								

Fonte: adaptado de Dee et al. (2015).

Se nos ativermos às incubadoras e às aceleradoras, essa sobreposição de atuação é mais evidente e gerou dúvidas sobre elas que vão desde a importância de cada uma dessas organizações para o ecossistema de empreendedorismo e inovação até a função de cada uma delas para o desenvolvimento de novos empreendimentos, os recursos ministrados e particulares que ofertam e a escolha de gestores públicos e executivos para formulação de ações nesse tema (DEE et al., 2015). Dempwolf et al. (2014) salientaram que as características condizentes e, às vezes, similares dessas organizações levaram a inconsistência em sua classificação, referindo-se a elas como um tipo de instrumento,

quando, na realidade, suas operações refletiam outro modelo. Um exemplo dessa inconsistência, segundo os autores, é que os bancos de dados abertos sobre aceleradoras, como o Seed-DB e relatórios internacionais de órgãos públicos governamentais de acompanhamento das aceleradoras, forneciam listas com nome de instituições que não convergiam, gerando disparidade nas informações públicas.

Mas a carência de consolidação nesse tema também abriu oportunidade para a proposta de novos estudos, com o objetivo, por exemplo, de identificar convergências na literatura entre ambos os fenômenos. Há estudos que sugerem as aceleradoras como um modelo de incubação distinto (PAUWELS et al., 2016) que se diferencia ao ofertar uma gama de recursos específicos (MILLER, BOUND; 2011), estando organizadas sobre uma estrutura operacional particular (COHEH, 2013), que formatou um novo modelo de negócios com uma nova proposta de valor (DEMPWOLF et al., 2014). Essa carência também estimulou a busca para entender o que torna singular a abordagem das incubadoras e das aceleradoras na trajetória das *startups* (CLARYSSE et al., 2015).

Posto isso, essa parte do trabalho teve como objetivo dar um panorama histórico das incubadoras e das mudanças teóricas e práticas que elas sofreram ao longo dos anos em diferentes dimensões. Tratou ainda de conceituar e construir o substrato a respeito do fenômeno da incubação, tecer considerações sobre possíveis ramificações das incubadoras já observadas em outros estudos e indicar como o constructo incubação serve de alicerce para a discussão das aceleradoras. Em seguida, foi apresentado um panorama das aceleradoras, realizando uma revisão detalhada da literatura existente sobre o tema. Tecem-se considerações em torno dos elementos que caracterizam a aceleração e os arquétipos resultantes. Em conclusão, sugeriram-se as direções para a etapa de pesquisa de campo, detalhando a abordagem metodológica que foi usada com um cronograma de atividades.

De acordo com Cooper (1984), uma revisão bibliográfica pode ser de três tipos: integrativa, teórica e metodológica. Optou-se por estudar esse fenômeno levando em conta as facetas dessas três formas de revisão para condução desta etapa do trabalho. A revisão integrativa é uma forma de extrair conclusões gerais que possam orientar futuras pesquisas que usem esse conceito, destacando questões abertas e que precisam ser esclarecidas.

Assim, enquanto, por um lado, o constructo incubadora e incubação possui uma maior densidade de trabalhos devido ao estabelecimento dessas estruturas desde a

década de 50 nos EUA (ADKINS, 2001), viabilizando a detecção de estudos de revisões integrativas, teóricas e metodológicas que agrupam um conhecimento abrangente sobre esses temas, por outro lado, a literatura em torno das aceleradoras e da aceleração ainda está em estágios iniciais e, em grande medida, possui caráter exploratório e empírico, ganhando um maior volume de estudos a partir de 2014. Nesse caso, apenas foi possível identificar estudos de revisões integrativas.

No Capítulo 3 detalham-se a abordagem metodológica que foi usada para condução da pesquisa de campo e as etapas necessárias para conclusão da dissertação.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura tornou-se o primeiro passo para o refinamento da questão de pesquisa e a busca por novas evidências sobre as aceleradoras e os programas de aceleração. Nos estudos que foram previamente levantados, os autores apontaram oportunidades de pesquisa nas seguintes direções: comparação entre os resultados das aceleradoras e os de outros mecanismos de incubação existentes no ecossistema de empreendedorismo, como as incubadoras (CAMPOS; ABREU, 2016); a influência que as aceleradoras exercem na trajetória das *startups* (HANNIGAN; SMITH, 2015); o impacto que o tipo e a fase da *startup* têm para a definição de um modelo de incubação e aceleração (DEE et al., 2015); o valor que diferentes tipos de incubadoras e aceleradoras podem oferecer para as *startups* e para o ecossistema de empreendedorismo (CLARYSSE et al., 2015; HOHLER, 2016; CRUZ, 2016); e a influência do contexto local sobre os programas de aceleração (CLARYSSE et al., 2015; CANO; MONTORO-SANCHEZ; TASIC, 2015). As lacunas identificadas por esses autores motivaram a busca por entender quais são os recursos ofertados pelas incubadoras e aceleradoras e o que as *startups* percebem como valor exclusivo de cada uma dessas organizações. Do tópico 2.1 ao tópico 2.4 descreve-se o referencial que pautou este estudo.

2.1. AS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS E AS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES

2.1.1. Um panorama das incubadoras de negócios iniciantes

O registro aceito da primeira incubadora é de 1959, em Batavia, Nova York (ANPROTEC, 2015). Consistia em um centro industrial que ficou desocupado após a saída de uma grande empresa da região, o que, além de gerar um espaço ocioso, causou uma onda de desemprego nos residentes locais. O espaço foi dividido em diversos segmentos para serem alocados mais facilmente para pequenos empresários (ADKINS, 2001; DILTS, HACKETT, 2004b). Além da infraestrutura física das instalações, adicionou-se um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas ali instaladas, como secretária, contabilidade, vendas, marketing e outros, o que reduzia os custos operacionais e aumentava a competitividade desses empreendimentos. Uma das primeiras empresas instaladas na área foi um aviário, o que conferiu ao prédio a

designação de “incubadora”, termo usado até hoje para se referir a esse tipo de ambiente de acolhimento de empresas (ANPROTEC, 2015).

Entre as décadas de 60 e 70, as incubadoras começaram a ser difundidas lentamente por diversas regiões americanas, tendo o governo como principal responsável (DILTS; HACKETT, 2004b), com o objetivo de incentivar que recém-formados nas universidades disseminassem inovações tecnológicas por meio de novos empreendimentos (ANPROTEC, 2015).

Antes concentradas nos Estados Unidos, apenas na década de 80 as incubadoras começaram a ser largamente difundidas e espalhadas por diversas partes do mundo (BRUNELL et al., 2012). Isso porque as noções do que era desenvolvimento nacional foram revistas em razão do decaimento da produção industrial baseada na produção seriada, da rápida introdução de novas tecnologias e do novo papel das pequenas e médias empresas na geração de empregos e renda (ANPROTEC, 2012). Grande parcela dessa geração de incubadoras era sem fins lucrativos, tinha uma ligação com as universidades e possuía como objetivo o desenvolvimento local através da criação tecnológica e da geração de emprego (CHINSONBOON, 2000).

A partir de década de 90 surgiu um novo movimento, que foram as incubadoras que visavam ao lucro, fossem elas com ou sem apoio financeiro do governo, independentes ou dentro das grandes corporações, que vieram a ser conhecidas como incubadoras da nova economia ou incubadoras virtuais (LAVROW; SAMPLE, 2000). Esse tipo de incubadora, diferentemente do modelo tradicional recorrente, estava focado em identificar oportunidades de investimento em negócios emergentes da internet que pudessem crescer rapidamente, ofertando contato com potenciais clientes e acesso a novos mercados (BRUNELL et al., 2012).

Entretanto, esse modelo de incubação sofreu um grande abalo devido aos falsos indícios de que o processo de incubação era capaz de gerar grandes negócios na área pontocom. Com a bolha da internet no início dos anos 2000 e com o desempenho aquém do esperado, o conceito de incubadoras com fins lucrativos foi fortemente questionado. Mesmo assim, as incubadoras sem fins lucrativos continuaram desenvolvendo suas atividades à revelia dos maus resultados do outro modelo (DILTS; HACKETT, 2004b), especialmente nos países em que o “empreender” ainda não havia se tornado uma alternativa de mesma qualidade e quantidade que o “empregar-se” (ANPROTEC, 2012).

2.1.2. Método de busca nos bancos de dados: incubadora-incubação

No período de janeiro de 2016 a setembro de 2017, no último dia de cada um dos meses desse intervalo, buscaram-se as palavras-chaves *incubator* e *incubation* nas bases de dados SCOPUS, WEB OF SCIENCE e SCIENCE DIRECT, através da busca por títulos, palavras-chaves e *abstracts*. Todavia, por se tratar de termos genéricos, foi encontrado um número muito grande de artigos (Quadro 3).

Quadro 3. Varredura do termo *incubator* e *incubation* por títulos, palavras-chaves e *abstracts*

Banco de dados	Título, palavra-chave e <i>abstract</i> para incubator	Título, palavra-chave e <i>abstract</i> para incubation
SCOPUS	8.708	263.367
WEB OF SCIENCE	13.547	352.410
SCIENCE DIRECT	132,388	991.479
Total	184.643	1.287.256

Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

Essa primeira varredura revelou-se excessivamente abrangente por não abordar apenas o escopo de interesse deste estudo, que é o conceito de incubadoras e de incubação de negócios iniciantes. Por isso foi necessário definir outras palavras-chaves que pudessem atender a essas necessidades. A leitura de dois artigos específicos – Brunnel et al. (2012), que reflete sobre como a proposta de valor das incubadoras evoluiu ao longo do tempo, e Bergek e Norrman (2008), que sugere um quadro de referência para analisar as melhores práticas do processo de incubação – auxiliou na definição de critérios específicos para uma segunda varredura horizontal, ao trazer a importância do uso do termo *business* como elemento distintivo para caracterização dos conceitos incubação e incubadora na área de conhecimento desejada. Além do mais, os artigos contribuíram para identificar autores relevantes que não haviam sido localizados na primeira varredura horizontal.

Em 31 de julho de 2016, pesquisaram-se as palavras-chaves *business incubator* e *business incubation* nas mesmas bases de dados utilizadas anteriormente (SCOPUS, WEB OF SCIENCE e SCIENCE DIRECT). Ao todo foram identificados 1.505 registros que possuíam ao menos um desses termos no título, no *abstract* ou como palavra-chave (Quadro 4).

Quadro 4. Varredura dos termos “business incubator” e “business incubation” por títulos, palavras-chaves e *abstracts*

Base de dados/termos	Título, palavra-chave e <i>abstract</i> para <i>business incubator</i>	Título, palavra-chave e <i>abstract</i> para <i>business incubation</i>
SCOPUS	359	150
WEB OF SICENCE	195	104
DIRECT OF SICENCE	519	178
TOTAL	1073	432

Fonte: dados coletados pelo próprio autor (2016).

Havendo ainda grande volume de artigos a respeito de ambos os constructos, buscou-se identificar os artigos mais relevantes através da varredura vertical. De acordo com Fleury (2010), a varredura vertical é a etapa em que serão aprofundados os conceitos acerca das teorias e modelos que pautarão a pesquisa. Tais conceitos irão filtrar e modelar os elementos, dando-lhes significados e padrões familiares. Para identificar os estudos relevantes, foram usados três critérios de seleção não excludentes para filtrá-los: artigos com ao menos 25 citações e publicados após o ano de 2005; publicações subjacentes indicados ou destacadas por outros estudiosos como relevantes; e estudos que tivessem feito propostas de modelos analíticos sobre as incubadoras e a incubação. Assim:

- O número de citações foi utilizado para restringir o escopo de busca. Como ambos os constructos vêm sendo trabalhados ao longo do tempo, 25 ou mais citações representam um indicador de qualificação das publicações e que atendeu às exigências para essa parte do trabalho. A delimitação temporal foi feita tomando como base o surgimento das primeiras aceleradoras. Nesse sentido, também considerou-se importante entender como a literatura sobre incubadoras e incubação desenvolveu-se desde esse marco e se houve alguma influência entre os fenômenos;
- Também se focou em estudos considerados seminais, mas não indexados nas plataformas de busca selecionados, para o entendimento das incubadoras-incubações, como é o caso de Campbell, Kendrick e Samuelson (1985), Smilor (1987), Malecki e Nijkamp (1988). A identificação desses autores só foi possível a partir da leitura dos artigos que atenderam ao critério anterior;
- Tomaram-se como base os trabalhos realizados por estudiosos do tema, como Dilts e Hackett (2004), Ryzhonkov (2013) e Cano, Montoro-Sanchez e Tasic (2015), que

sistematizaram uma literatura em torno desse fenômeno com enfoque em estudos que propuseram modelos analíticos da estrutura das incubadoras e do processo de incubação entre 1985 e 2016.

Utilizando esses critérios, foram selecionados 42 estudos para esta discussão, dentre artigos acadêmicos e documentos técnicos, listados em uma tabela com síntese de cada um desses textos, incluindo dados dos autores, ano e local de publicação (APÊNDICE A). Tais artigos, apesar de não representarem todo o universo do objeto de análise, são uma amostra que possibilitou o enfoque desejado para este trabalho.

2.1.3. A evolução de definição de incubadoras

Hackett e Dilts (2004a, b) são fundamentais para a compreensão desse constructo por terem sistematizado a literatura tanto de incubadoras como de incubação. Isso viabilizou que os autores desenvolvessem um quadro de referência histórico e globalizante sobre os estudos acerca do tema, dividindo-os em cinco grandes ciclos: o 1º ciclo focou em estudos de desenvolvimento de incubadoras em questões básicas como taxonomia, definições e prescrições para políticas públicas; o 2º ciclo focou nos estudos de configurações das incubadoras, através de quadros e modelos conceituais, processos de seleção dos novos incubados e os fatores críticos para o sucesso das incubadoras; o 3º ciclo deu continuidade aos estudos de desenvolvimento de incubadoras, focando em entender novos arquétipos e no impacto do planejamento para as incubadoras; o 4º ciclo foi composto de estudos de impacto das incubadoras e da incubação em diferentes níveis e formas de avaliação e de métricas de sucesso das incubadoras; e o 5º ciclo – e atual – debate, através da lente de teorias de outros campos de conhecimento, o fenômeno das incubadoras e da incubação (Quadro 5).

Quadro 5. Visão geral de temas e questões de pesquisa de literatura incubadora-incubação

Fluxo da pesquisa Características	Estudos de desenvolvimento das incubadoras	Estudos sobre configuração das incubadoras	Estudos sobre desenvolvimento das incubadoras	Estudos do impacto incubadora-incubação	Estudos que teorizam incubadoras e incubação
Período da pesquisa	1984-1987	1987-1990	1987-1988	1990-1999	1996-2016
Principais tópicos	<ul style="list-style-type: none"> Definições Taxonomias Prescrições para políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Quadros conceituais Seleção dos incubados 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novos empreendimentos Impacto do desenvolvimento para o desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novos empreendimentos Impacto do desenvolvimento para o desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Uso implícito e explícito de outras teorias (teoria de redes; empreended.; etc.)

Fonte: Hackett e Dilts (2004b).

Essa compreensão só foi possível porque os estudos sobre o fenômeno das incubadoras-incubação existe há mais de 30 anos, tendo sido iniciado em meados da década de 80, o que propiciou a existência de uma literatura bastante consolidada (HACKETT, DILTS, 2004b; BRUNEEL et al., 2012). Essa amplitude facilitou que outros autores analisassem as incubadoras não mais apenas pela perspectiva do espaço, mas também pela gama de recursos e suportes ofertados aos incubados e ao ecossistema (ROUSSEL, 2001; INBIA, 2002), pelo ambiente favorável ao desenvolvimento das *startups* (GONZALEZ; LUCEE, 2001; EUROPEAN COMMISSION, 2002), pelo seu modelo de negócios (GRIMALDI; GRANDI, 2005; BECKER; GASSMAN, 2006), pela influência de outras variáveis, como contexto e tempo (ALLEN; MCCLUSKEY, 1990; BRUNEEL et al., 2012), pelo acesso a mercado e conhecimento externos (HACKETT; DILTS, 2004a, b; AERNOUDT, 2004), pela capacidade de chegarem à autossuficiência (GONZALEZ; LUCEE, 2001; EUROPEAN COMMISSION, 2002) e pelas abordagens teóricas alternativas em torno desse conceito (DEE et al., 2015).

Firmou-se assim a ideia de que os estudos das incubadoras deviam ser atrelados ao processo de incubação, o que passou a envolver uma série de novos *stakeholders*, um pensamento mais holístico da estrutura operacional, a diversidade de categorias de serviços e produtos ofertados, os formatos de modelos de negócios e propostas de valores (RYZHONKOV, 2013). Como se verá adiante, essa abordagem ajudou para que o conceito de incubação se tornasse genérico (DEE et al., 2015), já que poderia contemplar inúmeras organizações, e também para que fosse visto como fundamental para a compreensão de outros formatos de apoio às *startups* (ADKINS, 2001).

Ao longo dos cinco ciclos, alguns autores propuseram modelos analíticos que facilitassem o entendimento da relação entre as incubadoras e a incubação. Um modelo, apesar de ser uma abstração e simplificação de um sistema, objetiva a explicação e comunicação do mesmo (DORI, 2002). A partir dos trabalhos de Dilts e Hackett (2004) e Cano, Montoro-Sanchez e Tasic (2015) – que sistematizaram os conhecimentos sobre o tema destacando os principais tópicos abordados e as contribuições teóricas de cada período – e utilizando o estudo de Ryzhonkov (2013) – que distinguiu três padrões de modelos analíticos para as incubadoras-incubação: estruturalistas, processuais e mistos –, formou-se a taxonomia de referência dos modelos de incubadoras-incubação do Quadro 6.

Quadro 6. Modelos de incubadoras-incubação

Fluxo da pesquisa	Estudos de desenvolvimento das incubadoras	Estudos sobre configuração das incubadoras	Estudos sobre desenvolvimento das incubadoras	Estudos do impacto incubadora-incubação	Estudos que teorizam incubadoras e incubação
Características					
Período da pesquisa	1984-1987	1987-1990	1987-1988	1990-1999	1996-2016
Principais tópicos	<ul style="list-style-type: none"> Definições Taxonomias Prescrições para políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Quadros conceituais Seleção dos incubados 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novos empreendimentos Impacto do desenvolvimento para o desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novos empreendimentos Impacto do desenvolvimento para o desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Uso implícito e explícito de outras teorias (teoria de redes; empreended.; etc.)

Estruturalistas	Mistos	Processuais
Os modelos estruturalistas discutem blocos que compõem o fenômeno incubadoras/ incubação, mas não explicam como o processo de incubação está organizado, quais os passos e as possíveis consequências desse processo.	Por sua vez, os modelos mistos tem como objetivo a integração de ambas abordagens para alcançar um modelo que atenda de forma mais genérica possível, este fenômeno.	Os modelos processuais focam em compreender as etapas e fase da incubação, quais são as entradas de recursos e potenciais resultados a serem alcançados, mas não relacionam o fenômeno com o ambiente.

Fonte: Baseado em Dilts e Hackett (2004), Ryzhonkov (2013) e Cano, Montoro-Sanchez e Tasic (2015).

Os modelos estruturalistas (SMILOR, 1987; CAMBELL, 1985; MALECKI; NIJKAMP, 1988) discutem blocos que compõem o fenômeno incubadora-incubação e, em especial, apresentam uma perspectiva ampla de como esse fenômeno está inserido no ambiente, mas não elucidam como a incubação está organizada, quais são os passos e as possíveis consequências desse processo seja para os incubados, seja para as incubadoras. Por sua vez, os modelos processuais focam em compreender as etapas e as fases da incubação,

quais são as entradas de recursos e os potenciais resultados a ser alcançados (CARTER; JONES-EVANS, 2000; NOWAK; GRANTHAM, 2000; HARTER; HOLBLING; LEISTNER, 2000; CARAYANNIS; ZEDTWITZ, 2005), limitando-se ao não abordar a interação com outros atores e com o ambiente externo. Por fim, os modelos mistos têm como objetivo a integração das abordagens anteriores para alcançar um modelo que dê conta da forma mais genérica possível do fenômeno incubadora-incubação, seja na perspectiva dos processos internos, seja em sua relação com o ecossistema e com os demais atores (NBIA, 2002; HACKETT; DILTS, 2004b). Essa abordagem favoreceu o entendimento da relação entre as incubadoras e o processo de incubação, acentuando os principais aspectos de cada um desses padrões.

A evolução da compreensão do fenômeno incubadoras-incubação implicou, portanto, diretamente o modo como o conceito de incubadora seria definido por diversos teóricos na literatura. Para Allen (1988), as incubadoras eram instalações que ofereciam aluguel acessível para novas e pequenas empresas, um escritório compartilhado e serviços logísticos, além de organizar gestão de negócios e assistência financeira. Diferentemente de Allen, que realçou o espaço para as incubadoras, as definições da NBIA (1990), de Sherman e Chappell (1998) e Duff (1999) destacaram os serviços ofertados pelas incubadoras para negócios nascentes. Chinsomboom (2000), por sua vez, afirmou que as incubadoras são ambientes controlados que favorecem o crescimento e a proteção de novos empreendimentos, podendo ser tanto virtuais quanto físicos, já que as tecnologias de informação e a internet são ubíquas. Apesar de haver definições mais precisas para as incubadoras (como veremos adiante na perspectiva de alguns autores), enfatiza-se que não há consenso sobre a definição do conceito de incubação devido à rápida evolução de novos modelos praticados, à associação com diferentes formatos organizacionais e às diferentes compreensões do que seria esse processo para cada região ou país (GARCIA et al., 2015).

Finalmente, Allen e McCluskey (1990), Bruneel et al. (2012), Garcia et al. (2015), Grimaldi e Grandi (2005), Becker e Gassman (2006) e Dee et al. (2015) optam por estudar o tema adotando perspectivas mais genéricas – no âmbito dos modelos estruturalistas –, sugerindo abordagens analíticas das incubadoras-incubação a partir de três perspectivas inéditas: a geração à qual as incubadoras pertencem; a influência do modelo de negócios – público ou privado – para a constituição de uma taxonomia de incubadoras e de incubação; e, por fim, a incubação como um conceito mais genérico, que abrange

diferentes formatos organizacionais, tais como incubadoras, espaços de *coworking*, *hackathons* e aceleradoras. No tópico a seguir (2.2.4) são aprofundadas as perspectivas desses autores.

2.1.4. Os arquétipos das incubadoras ao longo do tempo

Sob a ótica de Allen e McCluskey (1990), Bruneel et al. (2012) e Garcia et al. (2015), é possível identificar três gerações de incubadoras nas quais o tempo direciona a proposta de valor, a missão e a estrutura operacional da incubação. Todos esses elementos produzem diversos tipos de incubadora (Figura 4).

Figura 4. Evolução das incubadoras a partir da concepção de Allen e McCluskey (1990)

Fonte. Adaptado Bruneel et al. 2012 e European Comission Enterprise Directorate General (2002)

De acordo com Garcia et al. (2015), a chamada primeira geração tem como foco a oferta de espaço físico de boa qualidade a baixo custo, além da oferta de recursos compartilhados, como auditórios, salas de reunião, equipamentos de uso comum, dentre outros. Uma definição característica dessa geração é proposta por Allen (1988) como

“uma estrutura física que oferece a novas e pequenas empresas aluguéis acessíveis, escritórios compartilhados, serviços de logística, organiza a gestão do negócio e pode auxiliar com assistência financeira”. Essa geração atua fortemente com o ambiente para transformar as tecnologias geradas em universidades e centros de pesquisa em negócios, numa estratégia que pode ser entendida como *technology push* (ANPROTEC-SEBRAE, 2016). Ou seja, esse processo implica que uma nova invenção é colocada no mercado sem considerar, primordialmente, as necessidades dos clientes ou um primeiro contato com o mercado antes de ser desenvolvida.

Já na segunda geração, o foco deixa de estar somente no espaço físico e nos recursos compartilhados, passando a enfatizar os serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial, como treinamentos, mentorias, *coaching*, dentre outros. Duff (1999) propôs um conceito típico dessa segunda geração:

[...] uma incubadora de empresas pode ser definida como uma organização que oferece uma variedade de serviços de desenvolvimento empresarial e acesso a pequenos espaços em termos flexíveis, de forma a atender as necessidades de novas empresas. O pacote de serviços oferecidos é projetado para melhorar as taxas de crescimento e de sucesso das novas empresas, com consequente aumento do impacto sobre a economia da região. (DUFF, 1999, tradução nossa)

Assim, essa geração possui um viés estratégico claramente expresso como *market pull* (ANPROTEC-SEBRAE, 2016), ou seja, identificar as necessidades do mercado para, a partir disso, propor as soluções que as atendam.

Por fim, no que seria a terceira geração, além dos componentes oferecidos pelas incubadoras das duas gerações anteriores, passa a ser operacionalizado o acesso a redes de recursos e conhecimentos, conectando as incubadoras e as empresas incubadas ao sistema regional de inovação e ao ecossistema de empreendedorismo no qual estão inseridas (ANPROTEC- SEBRAE, 2016). Um conceito que resume essa geração é:

Uma incubadora de empresas é uma organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empreendimentos bem-sucedidos, por meio do fornecimento de um conjunto de apoios abrangentes e integrados incluindo espaço físico, serviços de suporte e oportunidades de networking e integração

com clusters. (INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2010, tradução nossa)

Segundo o grupo de autores que avaliaram a evolução das incubadoras ao longo do tempo, a evolução dessas organizações acompanhou as novas exigências dos contextos, ofertando uma gama mais ampla de serviços e o relacionamento com o ambiente. Outro aspecto influente ao longo do tempo foram as finalidades das incubadoras para o processo empreendedor quanto à sua sustentabilidade. Ou seja, um dos aspectos-chaves passa a ser se a incubadora vai ser ou não uma organização sem fins lucrativos. Tal definição estabelece objetivos, metas e indicadores da incubadora que dependem da organização líder, do planejamento e da implementação do mecanismo criado (ARANHA, 2016).

A abordagem de Grimaldi e Grandi (2005) e Becker e Gassman (2006) consolida esses dois aspectos ao distinguir as incubadoras em dois grandes grupos: as públicas e as privadas. O primeiro conjunto é financiado, primariamente, por instituições governamentais ou por meio de outras organizações de fomento com recursos predominantemente públicos. A missão primária dessas incubadoras é o desenvolvimento econômico através da redução dos custos para realização de negócios por meio da prestação de serviços e de outros recursos tangíveis. As receitas são oriundas de serviços ou taxas de locação. Por outro lado, as incubadoras privadas ficaram populares a partir dos anos 2000 com o avanço da economia digital. Como aponta Chinsonboom (2000), o acesso rápido ao mercado, a redes de relacionamento e o posicionamento estratégico tornam-se elementos mais relevantes para as *startups* do período, estimulando o nascimento de incubadoras privadas com foco em criar rapidamente novos negócios. A principal fonte de receita dessas incubadoras estava vinculada ao desempenho das *startups* e à porcentagem de participação da incubadora nesses empreendimentos. Becker e Gassman (2006) propõem uma tipologia que detalha as diferentes ramificações de incubação a partir do modelo de negócios (Figura 5).

Figura 5. Tipologia das incubadoras

Fonte: Adaptado de Becker e Gassman (2006)

Na definição de um dos autores:

O governo (municipal, estadual ou federal) e as universidades públicas, por exemplo, geralmente criam incubadoras sem fins lucrativos. Quando a instituição líder é uma empresa privada, a tendência é se estabelecer uma aceleradora, ou uma incubadora com fins lucrativos – nesse caso, a busca pelo lucro pode estar diretamente relacionada à sustentabilidade do mecanismo. O surgimento desse interesse por parte das instituições líderes que criam os mecanismos de apoio a novos empreendimentos também contribuiu para as mudanças que o movimento observa nos últimos anos. (ARANHA, 2016)

Ou seja, a primeira e a segunda geração de incubadoras, também chamadas de incubadoras tradicionais (EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE DIRECTORATE GENERAL, 2002), tinham como objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico através da promoção de empreendedorismo inovador, por meio da transferência tecnológica de centros de pesquisas e universidades, e da geração de novos empregos (EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE DIRECTORATE GENERAL, 2014). Justamente por isso, grandes parcelas dessas incubadoras tinham como principais mantenedores ou

operadores organizações da administração pública direta ou indireta. Enquanto uma terceira geração de incubadoras surgiu para identificar oportunidades de investimentos em empresas com potencial de crescimento. Tais incubadoras receberam o nome de incubadoras da nova economia (EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE DIRECTORATE GENERAL, 2002).

As incubadoras da nova economia estabeleceram-se como organizações virtuais, sendo operadas por empresas de capital de risco ou um grupo de consultores independentes que proveem uma gama ampla de serviços e consultorias. Diferentemente da primeira e da segunda geração de incubadoras, esse grupo visou ao lucro e teve o setor privado como principal mantenedor. Atuou sobre o segmento de empresas de alta tecnologia e da internet, tendo o crescimento dessas empresas como principal objetivo. De acordo com Lalkaka (2001), com o declínio das empresas pontocom, em meados de 2000, questionaram-se as bases do modelo adotado pelas incubadoras da nova economia. As incubadoras sem fins lucrativos retomaram sua posição, mantendo-se como atores relevantes dos ecossistemas de empreendedorismo local.

Reforça-se que tanto Lalkaka (2001), Grimaldi e Grandi (2005) como Becker e Gassman (2006) não conceituaram o termo aceleradoras nem aceleração, apesar de trazerem uma noção de que havia um fenômeno nascente e crescente de “incubadoras” com características específicas para atender a demandas oriundas da economia digital e com um modelo de negócios particular. As duas linhas dos autores representam um avanço na compreensão da relação entre incubadora e incubação, apesar de manterem-se fiéis à literatura predominante, relacionando o processo de incubação exclusivamente às incubadoras.

Por fim, um terceiro conjunto de autores começou a defender a ideia de que a incubação não deve mais ser vista como um processo exclusivo das incubadoras, mas sim como um conceito abrangente que engloba novos formatos de apoio a empreendimentos iniciantes (PAUWELS et al., 2016; COHEN; HOCHBERG, 2014; CLARYSSE et al., 2015), assim como uma coleção de técnicas que podem ser usadas para prover uma ideia, desenvolver uma equipe e minimizar os riscos de empreendimentos em fases de amadurecimento (MILLER; PAUL, 2014; DEE et al., 2015). Tendo como base essa premissa, o suporte sistematizado de apoio a jovens empresas pode ocorrer tanto em incubadoras como em aceleradoras, espaços de *coworking*, espaços universitários, programas de treinamento e de capacitação, competições, atuação de investidores em

fases iniciais ou em formatos que atendam a especificidades locais e regionais (Figura 6). O tópico 7.2. retomará a abrangência dessa abordagem conceitual.

Figura 6. Diferentes mecanismos e formatos de incubação

Fonte: Adaptado de Miller e Paul (2014); Pauwels et al. (2016); Cohen e HochBerg (2014); Clarysse et al. (2015)

Apesar de todas essas questões, a classificação das incubadoras, conforme a natureza de sua atuação, não se modificou muito ao longo do tempo, mantendo-se a definição proposta pela Anprotec:

Incubadoras de empresas são entidades que têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferecem infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa. Existem dois tipos de incubadoras: as de apoio aos empreendimentos orientados para a geração e uso intenso de tecnologias (PIT) e as de apoio aos empreendimentos orientados para o desenvolvimento local ou setorial (DLS).

No próximo tópico (2.3.1) é traçado um panorama das aceleradoras em conjunto com uma revisão bibliográfica, buscando encontrar evidências que possam consolidar os conceitos de aceleradoras e de aceleração, diferenciando-os dos de incubadoras e incubação.

2.2.1. Um panorama das aceleradoras de negócios

A partir dos anos 2000, ganha força nos Estados Unidos o movimento das aceleradoras com o objetivo de ajudar empresas iniciantes, especialmente do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), na captação de investimentos (CHRISTIANSEN, 2009). Como já dito, a primeira aceleradora foi a *Y Combinator*, fundada

em 2005, que teve seu modelo rapidamente replicado na esfera privada. Já em 2007, houve a fundação da Techstars e da Seedcamp (MILLER; BOUND, 2011). Espelhando de certa forma o desenvolvimento dos fundos de capital de risco, fora dos EUA, tanto o setor privado como o setor público criaram aceleradoras a fim de mimetizar a dinâmica dos modelos originais (MILLER; BOUND, 2011; CLARYSSE et al., 2015). O Quadro 7 apresenta alguns exemplos dessas iniciativas.

Quadro 7. Iniciativas de aceleração de empresas com apoio público

Nome	Fundação	Local	Duração do processo de aceleração (meses)	Investimento por <i>startup</i>	Participação no capital social pedida	Financiamento
Bethnal Green Ventures	2011	Londres, Reino Unido	3	£ 15 mil	6%	Público
Climate-KIC Europe	2010	Europa	12-18	Até £ 75,5 mil	0%	Público-Privado
Le Camping	2010	Paris, França	6	£ 3,6mil	3%	Público-Privado
Oxygen Accelerator	2011	Birmingham, Reino Unido	3	£ 5 mil por fundador + £ 5 mil	6%	Público-Privado
NDRC LaunchPad	2010	Dublin, Irlanda	1	€ 20 mil	6%	Público-Privado
Ignite 100	2011	Newcastle, Reino Unido	3	£ 15 mil de investimento e até £ 100 mil como empréstimo conversível	8%	Público-Privado
Scientipôle Croissance	2002	Paris, França	6	€ 20 mil - € 50 mil	0%	Público-Privado
Seedcamp (I e II)	2007	Londres, Reino Unido, com eventos pelo restante da Europa	3	€ 75 mil, além de outras modalidades de coinvestimento	7%	Público-Privado
Start-up Chile	2010	Santiago, Chile	6	US\$ 30 mil	0%	Público

Fonte: Clarysse et al. (2015), Miller e Bound (2011) e websites institucionais.

O fenômeno da aceleração não só representa uma alternativa às deficiências dos modelos de apoio a *startups* existentes, focados apenas no oferecimento de espaços e de suporte de serviços para o negócio (BRUNEEL et al., 2012; CLARYSSE et al., 2015), como

também ressalta que houve uma transformação importante na economia digital, permitindo que várias empresas pudessem desenvolver e oferecer seus produtos e serviços sem precisar arcar com altos custos fixos iniciais relacionados a produção, armazenamento e distribuição (MILLER; BOUND, 2011). O exemplo mais direto diz respeito à introdução dos serviços de armazenamento e de computação em nuvem, que possibilitaram que as *startups* escalassem progressivamente a oferta de soluções. Um caso revelador é o do Dropbox, que entrou no mercado alugando capacidade de armazenamento na nuvem da Amazon, e só mais tarde resolveu construir os seus próprios centros de dados (METZ, 2016). Esse fator econômico é chave para o modelo de aceleração, pois permitiu a entrada simultânea de um grande número de *startups* às quais era oferecida uma quantia relativamente baixa de recursos financeiros. Ademais, ganharam maior destaque as redes de relacionamento e as atividades de formação, o acompanhamento de empreendimentos em estágio bem inicial (nascentes), o foco no refino do modelo do negócios e do protótipo, a agilidade nos procedimentos de seleção e a aproximação com investidores de risco (GRAHAM, 2012; STROSS, 2013).

2.2.2. Método de busca nos bancos de dados: aceleradoras-aceleração

No período de julho de 2016 a janeiro de 2017, no último dia de cada um dos meses desse intervalo, buscaram-se nas bases de dados SCOPUS, WEB OF SCIENCE e SCIENCE DIRECT os termos *seed accelerator*, *business accelerator* ou *business acceleration* em documentos publicados entre os anos de 2005 e 2017. Esses termos são largamente difundidos e aceitos na literatura ao se referirem às aceleradoras (COHEN; HOCHBERG, 2014). Também foi usado *startup* como termo auxiliar, combinado com cada um dos termos citados. Ao todo foram identificados 38 artigos que possuíam um desses termos no título, no *abstract* ou como palavra-chave e que poderiam ter alguma ligação com o tema. No Quadro 8, é apresentada a distribuição desses constructos nos bancos de dados citados.

Quadro 8. Varredura dos termos “business accelerator”, “seed accelerator” e “business acceleration” por títulos, palavras-chaves e *abstracts*

Base de dados/ termos	“business accelerator”	“seed accelerator”	“business acceleration”
SCOPUS	18	2	8

Potencialmente relevantes	7	2	3
WEB OF SICENCE	3	1	3
Potencialmente relevantes	0	0	1
SCIENCE DIRECT	3	0	0
Potencialmente relevantes	3	0	0
TOTAL	24	3	11
Totais potencialmente relevantes	10	2	4

Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

Optou-se pela leitura de todos os 38 resumos dos artigos para identificar aqueles que tinham uma abordagem coerente com a proposta deste estudo. Após essa primeira varredura, chegou-se a 16 artigos que tinham alguma relação com o tema. A leitura completa desses documentos revelou que apenas 7 poderiam ser usados para este estudo. Como a literatura identificada nas bases de dados científicas foi insuficiente para a proposição de um quadro de referência, buscaram-se outras fontes de informações que pudessem completar o levantamento.

Cano, Montoro-Snachez e Tasic (2015) já haviam alertado para a carência de estudos formais e de dados confiáveis sobre aceleradoras e aceleração que servissem para sua compreensão. Parte disso é motivada por tratar-se de um fenômeno relativamente recente, com poucos resultados concretos do impacto na trajetória empreendedora das *startups* e ausência de bancos de dados confiáveis (DEMPWOLF et al., 2014).

Nesse sentido, os trabalhos de Heinemann (2015) e Cano, Montoro-Snachez e Tasic (2015) foram essenciais para a definição de uma literatura complementar para formação do quadro de referência. Os autores identificaram os principais trabalhos sobre as aceleradoras no período de 2011 a 2015, somando um total de 17 documentos, dentre os quais artigos (em grande parte inclusos na varredura bibliográfica feita), dissertações, teses acadêmicas, estudos de instituições públicas e privadas e relatórios técnicos. Enfim, também, foram incluídos outros 7 documentos técnicos de organizações e entidades de pesquisas internacionais como a NESTA, publicados a partir dos anos de 2015 e que não eram contemplados em nenhuma das varreduras. No Quadro 9, com base nesse levantamento, apresentamos um quadro de referência de como 17 publicações caracterizam as aceleradoras.

Quadro 9. Definições de aceleradoras através de várias fontes

Estudos de caracterização	Fishback et al. (2007), Miller e Bound (2011), Barreahag et al. (2012); Hoffman e Radojevich-Kelley (2012); Caley e Kula (2013); Freixas, Sabás e Salido (2013)				
Aceleradoras definidas por	Cohen (2013)	Nesta (2014)	Hallen et al. (2014)	Dempwolf et al. (2014)	Hoffman e Radojevich-Kelley (2012)
Contribuições de outros autores que desenvolveram as definições	Hochberg (2015) e Cohen e Hochberg (2014)	Chistiansen (2015)	Clarysse et al. (2015); Cruz (2016)		
Definição	Específica	Genérica	Específica	Específica	Específica
O que é uma aceleradora?	Programa	Programa	Organização	Modelo/ unidade de negócios	Grupo de pessoas do negócio
Objetivo	Ajudar empreendimentos iniciantes	N/D	Acelerar empreendimento iniciantes	Ajudar <i>startups</i> a obter o próximo estágio de investimento e lucros da aceleradora	Ajudar empreendimento os iniciantes
Apoio às <i>startups</i>	Pelo menos mentoria e capacitação	Pelo menos mentoria e eventos	Pelo menos conexões com mentores e capacitação formal	Pelo menos mentoria, capacitação e acesso a rede de investidores	Se necessário, serviços, orientação, mentoria, acesso a redes e experiência
Espaço de trabalho	Mencionado, mas não é uma exigência.	N/D	Depende dos objetivos	Mencionado, mas não é uma exigência	Mencionado, mas não é uma exigência
Duração	Período predeterminado de, normalmente, 3 meses	Período predeterminado de, normalmente, 3-6 meses	Normalmente 3 meses	Período predeterminado de menos que 12 meses	N/D
Admissão	Baseado em equipes	Baseado em equipes	Baseado em equipes	Baseado em equipes	Baseado em equipes
Demo Day	Sim	N/D	Sim	Sim	N/D
Salário	Mencionado, mas não necessário	Sim	N/D	Sim	Implícito
Participação acionária (equity)	Mencionado, mas não é uma exigência	Mencionado, mas não é uma exigência	Mencionado, depende do arquétipo	Sim	Implícito
Processo de aplicação	N/D	Aberto a todos e competitivo	N/D	Competitivo	Competitivo
Área de foco	N/D	Não foca em fundadores individuais	Mencionado, depende do arquétipo. Mas abrange desde	Estágio semente ou pré-semente	Estágio inicial

			etapa de pré- startup até empreendimentos estabelecidos	(nascente ou novo)	
--	--	--	--	-----------------------	--

Fonte: adaptado de Heinemann (2015).

A seguir, no tópico 2.3.3, será analisada em maior profundidade a contribuição de cada um desses autores para a literatura em torno desse fenômeno.

2.2.3. Análise do fenômeno das aceleradoras-aceleração na literatura

Tomando como base os 17 artigos do levantamento bibliográfico, os estudos das aceleradoras são em grande medida estudos empíricos em estágios iniciais (COHEN; HOCHBERG, 2014; FEHDER; HOCHBERG, 2014; CANO; MONTORO-SANCHEZ; TASIC, 2015) ligados conceitualmente, e em certa medida, a outros formatos de apoio empreendedor como incubadoras e investidores-anjos (ZEDTWITZ 2003; CARAYANNIS; ZEDTWITZ, 2005; GRIMALDI; GRANDI, 2005; PAUWELS et al., 2016; BIEMEL et al., 2016). Um dos fatores mais limitantes para que haja avanços no estudo neste campo está na dificuldade de identificar bancos de dados estruturados e confiáveis (DEMPWOLF et al., 2014). Apesar disso, desde 2011, foram realizadas diversas publicações com o objetivo de compreender melhor esse movimento.

Assim como ocorreu com as incubadoras, é possível identificar padrões de autores que analisaram as aceleradoras-aceleração a partir de determinados aspectos. Analogamente aos autores que esboçaram os primeiros modelos processuais de incubadoras-incubação (CARTER; JONES-EVANS, 2000; NOWAK; GRANTHAM, 2000; HARTE; HOLBLING; LEISTNER, 2000; CARAYANNIS; ZEDTWITZ, 2005), os primeiros autores a estudar o fenômeno das aceleradoras-aceleração se concentraram em caracterizá-lo a partir da estrutura operacional das aceleradoras (Quadro 10).

canadenses e americanos, ressaltando as características que diferenciavam as aceleradoras de outros mecanismos de apoio às *startups*, além de reforçar as características básicas das aceleradoras enumeradas por Miller e Bound (2011).

Outro grupo de autores analisou o impacto das aceleradoras para o desenvolvimento das *startups* e quais seriam as práticas elementares para que houvesse influência em suas trajetórias. Cohen (2013) usou o estudo de múltiplos casos para entender como ocorria o processo de aprendizagem organizacional nos programas de aceleração de negócios, caracterizados por períodos enxutos. Seus estudos levaram-no a identificar quatro componentes de aprendizado que favoreciam a criação de um empreendimento iniciante: (i) mentoria intensiva, (ii) experiência do gestor da aceleradora em transferir seu conhecimento, (iii) foco em equipes ao invés de indivíduos e (vi) aprendizado colaborativo através da troca de informações entre os participantes do programa. Ademais, indo contra o senso comum, os resultados indicaram que o tempo restrito dos programas de aceleração aumentou o aprendizado; o “errar fazendo” era fundamental até que as *startups* identificassem sua estratégia e atingissem maior maturidade como empresas; a especialização de atividades por parte dos membros das equipes contribuía para o aprendizado organizacional; os negócios acelerados tornaram seus objetivos mais claros e apresentaram melhoria nas capacidades e conhecimentos dos empreendedores; e, por fim, era importante as aceleradoras trabalharem com poucos empreendimentos visando a um aprendizado mais eficiente. Birdsall et al. (2013) complementaram identificando fatores-chaves de sucesso e boas práticas das aceleradoras ao examinarem o desempenho e as motivações dos envolvidos nessas estruturas (*startups* e investidores). Entre os fatores principais na escolha das *startups* por um programa de aceleração estão a qualidade dos mentores, a marca da aceleradora e as oportunidades geradas pela rede de contatos dos gestores. Para os investidores, as aceleradoras e os programas de aceleração fornecem uma fonte filtrada de novos empreendimentos, mas têm pouco impacto na tomada de decisões de investimento.

Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) fizeram uma análise exploratória de múltiplos estudos de caso de aceleradoras com o objetivo de avaliar a taxa de sucesso das *startups* graduadas a partir da contribuição das aceleradoras na captação de investimentos. Os autores sugeriram que os programas dirigidos por mentorias e que proviam acesso a investidores-anjos e investidores de fundo de risco tendiam a aumentar as taxas de sucesso das *startups*. Tais conclusões são apoiadas pelos estudos de Hallen,

Bingham e Cohen (2013) e Winston-Smith e Hannigan (2015). Os primeiros autores avaliaram o impacto das aceleradoras nas habilidades das *startups* para captação de recursos em comparação com as *startups* não aceleradas. Eles averiguaram que os empreendimentos acelerados foram capazes de aumentar a captação de capital de risco, diminuíram o tempo para que houvesse uma aquisição, como também ganharam tração inicial para aquisição de novos clientes. Entretanto, algumas ressalvas são feitas pelos autores: apenas as aceleradoras com os programas estabelecidos alcançaram esse resultado, decorrente da maneira como melhoraram a qualidade (através da aprendizagem) das empresas participantes. Os autores também sugeriram que as aceleradoras são complementos (e não substitutos) de empresários com experiência. Por sua vez, Winston-Smith e Hannigan (2015), ao compararem *startups* que tinham participado das duas principais aceleradoras americanas, Techstars e Y Combinator, com *startups* equivalentes que não tinham sido aceleradas, concluíram que os empreendimentos acelerados tendem a receber mais investimentos, e mais rapidamente.

Outra questão, levantada por um terceiro grupo de estudiosos, é a influência do contexto e das variações regionais nesse fenômeno, seja na possibilidade de novos arquétipos, seja em sua relação com outros atores locais. Freixas, Sabás e Salido (2013) mapearam o ecossistema de aceleradoras e incubadoras na Europa usando o estudo de múltiplos casos de 10 economias europeias. É uma primeira tentativa de compreender as diferenças, as características e as necessidades de cada um desses ecossistemas a fim de prover insumos para gestores públicos que queiram estimular iniciativas relacionadas a empreendedorismo. Esse estudo identificou 7 fatores contextuais comparativos entre EUA e Europa para a estruturação de programas que pudessem atender às demandas europeias: foi observado que a Europa tem um cenário propício para *startups*; a Europa e os EUA são comparáveis em número de aceleradoras *per capita*; houve um aumento nos programas de aceleração desde a crise financeira que assolou os países europeus (2007-2013); existia diversidade no ecossistema de aceleradoras, mas não estavam disponíveis dados confiáveis; existia uma grande variedade de fundos de investimentos acessíveis para *startups*; e as iniciativas de abrangência europeia poderiam melhorar o ecossistema empreendedor global. As descobertas desses autores apontaram para a importância do ambiente para configurar modelos de aceleração, trazendo novas evidências da necessidade de adaptações operacionais de acordo com a localidade (CLARYSSE et al., 2015). Já Fehder e Hochberg (2014) tentaram avaliar os impactos dos programas de

aceleração para ecossistemas de determinadas localidades nas quais estão baseadas. Os autores identificaram que as aceleradoras têm um impacto positivo no ecossistema regional por aumentarem a disponibilidade de recursos financeiros e a atividade de investidores de risco para *startups*. Essa condição independe de as *startups* estarem em programas de aceleração ou não, já que essa influência foi refletida em todo o ecossistema.

Por fim, um quarto grupo de autores discutiu a inserção das aceleradoras no ambiente e a forma como estariam organizadas com outras organizações. Além disso, comparativamente com os estudiosos que propuseram os modelos estruturalistas das incubadoras-incubação (SMILOR, 1987; CAMBELL, 1985; MALECKI; NIJKAMP, 1988), identificaram a existência de diferentes arquétipos de aceleradoras a partir da composição dos elementos gerais que formatariam a operacionalização das aceleradoras. Os arquétipos das aceleradoras ou tipos de aceleradoras são os diferentes modelos de aceleração que podem existir a partir da combinação de diferentes componentes que resultaram em modelos de negócios e propostas de valor singulares. Os trabalhos de Dempworf et al. (2014), de Clarysse et al. (2015) e de Cruz (2016) são essenciais nesse sentido, pois descreveram os diferentes modelos de aceleração, propondo arquétipos de aceleradoras.

A proposição da taxonomia de Dempworf et al. (2014) foca em diferenciá-las tomando como base a proposta de valor e o modelo de negócios. Ou seja, a proposta de valor e o modelo de negócios da aceleradora devem estar alinhados com a criação de valor para os clientes, para os diferentes atores do ecossistema de empreendedorismo, ser rentável e com a operação sustentável para os fundadores que, em primazia, são motivados pelo lucro. A partir disso, os autores identificaram quatro categorias de aceleradoras: (i) inovadoras, (ii) corporativas, (iii) universitárias e (iv) sociais. As (i) aceleradoras inovadoras têm como objetivo identificar grupos de *startups* promissoras com potencial de rápido crescimento; realizam investimentos sementes nesses empreendimentos em troca de participação acionária; promovem atividades para ajudá-las a obter as próximas rodadas de investimento; e o retorno financeiro ocorre quando as *startups* de seu portfólio são adquiridas ou realizam uma Oferta Pública Inicial. As (ii) aceleradoras corporativas, por sua vez, buscam encontrar a próxima geração de produtos e serviços em sua indústria; criam um ecossistema de usuários e consumidores para seus principais produtos; buscam inovação externa por reconhecerem as limitações dos processos de inovação internos; criam opções de crescimento apostando em

empreendimentos iniciantes interessantes; ganham em possíveis rotas tecnológicas ou de novos modelos de negócios que poderão ser bem-sucedidos; e alavancam esses negócios por meio da escala, da rede de distribuição e do relacionamento. Já as (iii) aceleradoras universitárias são organizações sem fins lucrativos com o principal objetivo de desenvolvimento dos estudantes empreendedores e de inovação, auxiliando-os a levar seus produtos o mais rápido possível para o mercado como um novo canal de disseminação de conhecimentos e das tecnologias. Normalmente, mesmo quando existe algum tipo de apoio financeiro, não detêm participação acionária. Por fim, os autores sugerem que existe ainda um último tipo de aceleradoras, (iv) as sociais. Afirmam que esse tipo de aceleradora possui motivações mistas, de interesses tanto públicos como privados, pois, ao mesmo tempo que podem buscar o lucro, selecionam *startups* que atendam, primariamente, a interesses públicos, e não necessariamente os melhores negócios em termos de retorno financeiro. Essa perspectiva reafirma as premissas desta dissertação, que caracteriza as aceleradoras por meio de elementos mais fundamentais do que características genéricas, distinguindo a aceleração de um programa ao defini-la como uma unidade de negócio, tornando, por exemplo, a característica “duração enxuta” um reflexo do modelo de negócios adotado (DEMPWOLF et al., 2014).

Clarysse et al. (2015) identificaram cinco importantes componentes que darão forma à estrutura de uma aceleradora (Quadro 12). O primeiro componente é o foco estratégico da aceleradora, que está diretamente relacionado aos objetivos dos fundadores ou parceiros de apoio ao programa; o segundo é o pacote de serviços, que está relacionado às ferramentas e técnicas que serão adotadas e ofertadas aos empreendimentos em aceleração; o terceiro é a estrutura de financiamento, que estará relacionada à sustentabilidade financeira e operacional da organização; o quarto são o processo e os critérios de seleção, que devem ter regras que estabeleçam como e por que determinados empreendimentos fazem parte da iniciativa; e, finalmente, há as atividades relacionadas com os empreendimentos graduados da aceleração (Quadro 11).

Quadro 11. Componentes que constituem uma aceleradora

Foco estratégico	Pacote de programas	Financiamento	Processo e critérios de seleção	Serviço para Alumni
- Objetivos-chaves	- Currículo	- Financiamento	- Critério de seleção	- Interação com
- Foco em setores	padronizado	da aceleradora	- Processo de seleção	Alumni
- (diversificação ou especialização)	- Pacote de mentoria	- Financiamento das <i>startups</i>		

**- Foco geográfico
(local ou global)**

Fonte: Clarysse et al. (2015).

A combinação desses diferentes componentes pode gerar três arquétipos possíveis de aceleradoras: (i) aceleradoras independentes, (ii) aceleradoras conectoras e (iii) aceleradoras ecossistêmicas. As (i) aceleradoras independentes recebem financiamento de investidores, como anjos, fundos de capital de risco e fundos de capital corporativo. Esse modelo de aceleradora é pautado nos primeiros modelos de aceleração (Y Combinator e Techstars) desenvolvidos nos Estados Unidos. O principal objetivo dessas aceleradoras é diminuir a lacuna entre projetos em etapas iniciais e negócios com potencial. Nesse sentido, o critério de seleção dessas aceleradoras irá favorecer empreendimentos que precisem de recursos para se tornar investimentos atrativos e que, por isso, acabam optando por empreendimentos em fases posteriores e que tenham levantado algum investimento pré-semente ou tenham tido algum tipo de validação. Normalmente, essas aceleradoras oferecem financiamento semente e participação no programa de aceleração em troca de participação nas *startups*. As (ii) aceleradoras conectoras disponibilizam seus próprios produtos e serviços, acesso a rede de parceiros e a entrada no mercado de potenciais consumidores. Em decorrência disso, os empreendimentos que serão selecionados deverão ser de interesse estratégico da corporação, visto que os recursos são oriundos da própria estrutura da organização, que disponibilizará sua rede de contatos e profissionais. Ademais, os autores afirmam que, pelo fato de não terem um viés orientado ao lucro, essas aceleradoras, na maioria, não oferecem recursos financeiros. Seus principais ativos são justamente a rede de contatos e auxílio na identificação e entrada no mercado. Por fim, as (iii) aceleradoras ecossistêmicas possuem, tipicamente, agências e órgãos do governo como principal parceiro com o objetivo de estimular a atividade empreendedora em uma determinada região ou em determinado domínio tecnológico. Focam em empreendimentos em etapas bem iniciais do ciclo de vida de uma *startup*. Em comparação às demais, oferecem uma gama mais ampla de sessões de treinamento, oficinas e eventos práticos orientados para a aprendizagem para ajudarem os empreendimentos a desenvolver sua ideia e proposta de valor. Apesar de possuírem órgãos públicos como financiadores iniciais, exigem algum modelo de receita a médio e longo prazo para manutenção de suas operações. Os modelos

ainda podem sobrepor-se formando modelos híbridos, além de poder haver influência do contexto como uma variável determinante na estrutura desses modelos. A grande contribuição de Clarysse et al. (2015) está em identificar os componentes de estruturação de uma aceleradora, servindo de base para o protocolo de pesquisa para este estudo.

Cruz (2016) traz importantes contribuições ao sugerir tendências emergentes para as aceleradoras, como também sedimentando as sugestões de Clarysse et al. (2015) dos componentes constituintes de uma aceleradora (Figura 7). Cruz (2016) entrevistou 60 aceleradoras ao redor do mundo visando a definir uma abordagem uníssona sobre o setor da aceleração, procurando definir estratégias e recomendações a ser usadas para expandir o ecossistema de *startups* na Europa. No estudo, Cruz (2016) aponta cinco arquétipos possíveis de aceleradoras: (i) privada de fundo de investimentos, (ii) construtora comunitária, (iii) corporativa, (iv) governamental e (v) universitária. No ANEXO B, detalham-se os diferentes arquétipos de aceleradoras apresentadas por Cruz (2016).

Figura 7. Dimensões que caracterizam as aceleradoras

Fonte: Cruz (2016)

Hochberg (2015), Bliemel et al. (2016) e Cruz (2016) também reforçaram a tendência crescente na função das aceleradoras a apoiar a internacionalização das *startups* e à integração com fundos de investimentos sementes. Os trabalhos de Baird, Bowles e Lall (2013), Heinemann (2015) e Baird et al. (2016) concentraram-se em arquétipos específicos de aceleração. Baird, Bowles e Lall (2013) e Baird et al. (2016) focaram no estudo das aceleradoras que visaram a causar o maior impacto social possível por meio da aceleração; ao passo que o estudo de Heinemann (2015) e Kohler (2016)

mirou as aceleradoras corporativas como agentes permanentes do ecossistema de empreendedorismo em contraste com as aceleradoras não corporativas. Apesar das diferentes nomenclaturas e de algumas especificidades de cada um dos autores, descreveram-se cinco arquétipos possíveis de aceleradoras com estruturas de aceleração particulares.

Com apoio nos trabalhos de Dempwolf et al. (2014), Clarysse et al. (2015) e Cruz (2016), além da influência das propostas de Grimaldi e Grandi (2005), Becker e Gassman (2006) e Pauwells et al. (2014), foi proposta uma tabela analítica (Quadro 12) que organiza os cinco arquétipos até então sugeridos na literatura³, que se alicerçam em dois eixos: modelos de negócios (categoria ampla) e proposta de valor (motivações). As dimensões de cada um dos arquétipos serão pautadas nos trabalhos já realizados por Miller e Bound (2011), Cohen (2013), Freixas, Sabás e Salido (2013) e Cruz (2016), a saber: recursos ofertados, objetivos estratégicos (primários ou múltiplos), tipo de aceleração, fonte de financiamento da aceleradora e fase da *startup* em que ocorre a intervenção.

Quadro 12. Quadro de arquétipos de aceleradoras

Categoria ampla	Motivações	Tipo de organização	
		Objetivo primário único	Múltiplos objetivos primários
Sem fins lucrativos/bem público	Transferência de tecnologia da universidade e pesquisa patrocinada		Aceleradoras universitárias (DEMPWOLF et al., 2014; CRUZ, 2016)
	Desenvolvimento econômico local/regional	Aceleradoras governamentais (CRUZ, 2016) ou ecossistêmicas (CLARYSSE et al., 2015)	
Com fins lucrativos/ Interesses privados	Investimento em <i>startups</i> com fins lucrativos	Aceleradoras independentes (CLARYSSE et al., 2015)/ aceleradoras de fundos de investimentos (CRUZ, 2016) ou aceleradoras inovadoras (DEMPWOLF et al., 2014)	Aceleradoras sociais (DEMPWOLF et al., 2014) ou aceleradoras construtoras comunitárias (CRUZ, 2016)
	Estratégia de inovação empresarial	Aceleradoras corporativas (DEMPWOLF et al., 2014; CRUZ, 2016) ou conectoras (CLARYSSE et al., 2015)	

Fonte: elaboração do próprio autor.

³ Juntaram-se as possibilidades de arquétipos de aceleradoras que apresentavam descrições e características equivalentes. Exemplo: aceleradoras conectoras descritas por Clarysse et al. (2015) e conectoras, por Cruz (2016).

Como salientado por Cano, Montoro-Snachez e Tasic (2015), os trabalhos apresentados focaram em descrever o fenômeno aceleradoras-aceleração, seu funcionamento, seus principais números e os elementos-chaves que caracterizaram o objetivo estratégico, a proposta de valor e o modelo de negócios das aceleradoras. Para os mesmos autores, esses três tópicos são potencialmente mais importantes por conseguirem caracterizar as aceleradoras como organizações únicas e distintivas em relação a outros atores de apoio às *startups*.

Posto isso, para este estudo a aceleração será entendida como um processo interativo e dinâmico de criação de valor para *startups*, como também para outros atores do ecossistema de empreendedorismo, através da inserção de recursos (internos e externos) em etapas determinadas do desenvolvimento do empreendedor, visando à redução de riscos e à mitigação de incertezas dos atores envolvidos (AERNOUDT, 2004; DILTS, HACKETT, 2004a, b; BERGEK; NORMAN, 2008; BRUNEEL et al., 2012; BARALDI & HAVENVID, 2015; CLARYSSE et al., 2015). Esse processo encontra-se em um formato de programa de investimento semente, estruturado sobre componentes de treinamento e mentorias intensivos em um tempo curto e de duração limitada – entre 3 e 12 meses – no qual *startups* – compostas de uma equipe de mais de uma pessoa – passarão por um competitivo processo seletivo e dividirão o mesmo ciclo de desenvolvimento. O fim do ciclo culminará em um evento público que auxiliará na captação de recursos – financeiros e de acesso a mercado e parceiros – conhecido como *demo day* (MILLER; BOUND, 2011; BARREAHAG et al., 2012; BAIRD et al., 2013; CALEY; KULA, 2013; COHEN; HOCHBERG, 2014; CRUZ, 2016). Frisa-se que há a obrigatoriedade de alguma contrapartida por parte da *startup* que possa gerar valor para a aceleradora e outros agentes mantenedores, seja ele financeiro ou não (BAIRD; BOWLES; LALL, 2013; DEMPWOLF et al., 2014; CLARYSSE et al., 2015; BAIRD et al., 2016). A gestão desse programa é feita por uma nova organização chamada de aceleradora de negócios iniciantes ou aceleradora de *startups*, que apresenta uma nova proposta de valor para o ecossistema de empreendedorismo como resultado de um modelo de negócios (DEMPWOLF et al., 2014; CRUZ, 2016) e competências singulares (HALLEN; BINGHAM; COHEN, 2013; WINSTON-SMITH; HANNIGAN, 2015).

Essa definição é baseada em características estruturais fundamentadas no modelo de negócios e na proposta de valor das aceleradoras (DEMPWOLF et al., 2014), mas não descarta as características operacionais da aceleração como parte integrante e resultante do modelo praticado (MILLER; BOUND, 2011).

2.3. DISTINÇÃO ENTRE ACELERADORAS E INCUBADORAS A PARTIR DA LITERATURA

Diversos autores concluíram que as aceleradoras desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e sucesso das *startups* em relação às empresas iniciantes que não passaram por programas de aceleração (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; HALLEN; BINGHAM; COHEN, 2013; WINSTON-SMITH; HANNIGAN, 2014; NESTA, 2014), especialmente no que está relacionado à atração de financiadores de risco (FEHDER; HOCHBERG, 2014; HANNIGAN, 2015), ao acesso a redes que gerem valor (BIRDSALL et al., 2013; HALLEN; BINGHAM; COHEN, 2013) e à qualificação (COHEN, 2013; HALLEN; BINGHAM; COHEN, 2013).

Mesmo assim, ainda não há consenso sobre as dimensões fundamentais que distinguem as aceleradoras de outros mecanismos de apoio às *startups*, em especial as incubadoras de negócios. Adkins (2011) propôs, empiricamente, o primeiro quadro comparativo de incubadoras e aceleradoras a partir de nove elementos que as distinguiam: clientes, modelo de negócios, mantenedores, processo seletivo, termos de apoio, serviços, investimento, facilidades e métricas (ANEXO A). As observações não seguiram protocolos de pesquisa, o que limita os resultados alcançados.

Miller e Bound (2011) e Cohen e Hochberg (2014) foram responsáveis por aprofundar as descobertas de Adkins (2011), sistematizando a busca de padrões em uma amostra de aceleradoras, definindo-as a partir de seis características: (i) possuem um processo de seleção aberto, mas altamente competitivo, (ii) previsão de investimento pré-semente em troca de participação acionária, (iii) foco em pequenas equipes e em atendimentos individualizados, (iv) apoio de tempo determinado composto por eventos e mentoria incentivando a troca de experiências entre os empreendedores, (v) apoio em grupos ou em classes e (vi) graduações periódicas com a presença de investidores, parceiros e outros agentes de interesse (*demo days* ou *investor days*).

A partir das características sugeridas por Miller e Bound (2011), Cohen (2013) sintetizou em um quadro comparativo as principais diferenças e semelhanças entre aceleradoras e incubadoras (Quadro 13). Os autores alegaram que, apesar das semelhanças, existem aspectos que as diferenciam, com ênfase na duração dos programas e no processo seletivo, características que seriam suficientes para distingui-las.

Quadro 13. Resumo das diferenças entre aceleradoras e incubadoras

	Aceleradoras	Incubadoras
Tempo limitado	Sim	Não
Duração	3 meses-12 meses	1-5 anos
Programa em grupo	Sim	Não
Modelo de negócios	Investimento (pode também ser sem fins lucrativos)	Aluguel, sem fins lucrativos
Participação acionária	Sim	Não
Processo seletivo	Competitivo, cíclico	Não competitivo
Estágio do empreendimento	Inicial	Inicial ou final
Educação	Seminário	Ad hoc, recursos humanos, legal, etc.
Local	Normalmente no local	No local
Mentoria	Intensa, por pessoal próprio e outros	Mínima, tática
Encontro com investidores	Sim	Às vezes
Distribuição geográfica	Principais cidades	Em todas as partes (regiões)

Fonte: adaptado de Cohen (2013) e Freixas, Sabás e Salido (2013).

Dempwolf et al. (2014), apoiados nos aspectos gerais das aceleradoras e das incubadoras e nas comparações realizadas por outros atores, ilustraram, por meio de um diagrama Venn⁴, os aspectos exclusivos e convergentes das organizações de forma simplificada (Figura 8).

Figura 8. Diagrama Venn das características gerais das incubadoras e aceleradoras

Fonte: Dempwolf et al. (2014)

⁴ Designam-se por diagramas de Venn os diagramas usados em matemática para simbolizar graficamente propriedades, axiomas e problemas relativos aos conjuntos e sua teoria.

Até então, grande parte da literatura focou em definir as aceleradoras tomando como base as características de sua operação que incluem os serviços ofertados e a duração dos programas (MILLER; BUND, 2011; CAMPOS; ABREU, 2016), disseminando essa visão sobre as aceleradoras. Entretanto, as definições que se pautam exclusivamente nessa abordagem possibilitaram que diferentes organizações pudessem, arbitrariamente, autodenominar-se aceleradoras pelo simples fato de apresentarem alguma das características listadas no Quadro 13, quando, na realidade, eram outros formatos organizacionais (DEE et al., 2015). A falta de clareza sobre a diferença entre essas organizações é exposta por alguns autores, que inclusive propuseram formas de as *startups* identificarem qual apoio buscar. Isabelle (2013) sugere cinco critérios a ser usados pelos empreendedores para adesão a algum desses programas: fase de desenvolvimento da *startup*, alinhamento com a missão da incubadora ou aceleradora, observação das políticas de seleção e de graduação, serviços oferecidos e rede de parceiros. Embora isso resulte em um ponto de partida útil para a pesquisa, pode haver oportunidades de definir aceleradoras por critérios mais fundamentais e complementares.

Outro fator limitante dessa definição reside em considerar a aceleração exclusivamente como um programa e não como uma entidade própria de negócios, reduzindo as aceleradoras ao pacote de serviços que fornecem e ao formato em que entregam esse produto. Dempworf et al. (2014) são os primeiros autores a questionar o uso dos elementos operacionais da aceleração para definir as aceleradoras. Eles sugerem

que o modelo de negócios⁵ e a proposta de valor⁶ (Figura 9) são os principais elementos de distinção entre uma incubadora e uma aceleradora, propondo uma modificação na definição dominante de aceleradora como um programa de inovação para um modelo de negócios que exige autossuficiência e com uma proposta de valor clara para as *startups*.

Figura 9. Componentes fundamentais de uma aceleradora

Fonte: Dempwolf et al. (2014)

5 A literatura a respeito de modelo de negócios é bastante extensa e passa por diversos campos do conhecimento, sendo que muitas informações acabam não se referindo ao mesmo assunto. Osterwalder (2004) afirmou que os autores que escreveram sobre o conceito de modelo de negócios podem ser classificados em três categorias: autores que representaram o conceito de modelo de negócios como um resumo conceitual genérico objetivando descrever todos os negócios do mundo real através da definição de elementos (HAMEL, 2000; GORDIJN, 2002; OSTERWALDER, 2004); autores que descreveram padrões abstratos de modelo de negócios para um conjunto de empresas com características comuns (TIMMERS, 1998; RAPPA, 2001; WEILL; VITALE, 2001); e autores que apresentam aspectos, representam ou conceitualizam modelos de negócios do mundo real (DEDRICK; KRAEMER; YAMASHIRO, 2000; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Será usado neste trabalho um referencial conceitual que possa contemplar diferentes aspectos das aceleradoras. A definição de Osterwalder (2005) de modelo de negócios como “uma ferramenta conceitual contendo uma série de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de expressar a lógica do negócio de uma firma específica” mostra-se apropriada para este estudo. Ou seja, o modelo de negócios de uma aceleradora possibilita compreender os procedimentos da aceleração que, em última análise, determinará a forma como a aceleradora vai se organizar e operar, definindo sua estrutura, os serviços a ser prestados, suas oportunidades de financiamento e sua capacidade de firmar alianças externas (LAVROW; SAMPLE, 2002).

6 Assim como a literatura em torno de modelo de negócios é extensa, o conceito de proposta de valor também o é. Lanning e Michaels (1988), os primeiros autores a cunhar esse termo, definiram proposta de valor como “uma declaração clara e simples dos benefícios, tangíveis e intangíveis, que a empresa fornecerá, juntamente com o preço aproximado que cobrarão cada segmento de cliente por esses benefícios”. Apesar disso, Hassan (2012) afirmou não existir uma definição única e clara do tema. Justamente por isso, entender-se-á proposta de valor como os diferentes aspectos em que uma aceleradora criará valor para seus consumidores, como estes experimentarão e se beneficiarão desse valor, além de como e quais alternativas terão e poderão encontrar no mercado (DEMPWOLF et al., 2014).

Isso porque, como as aceleradoras têm vocação para o lucro, sua essência não está em prover unicamente um serviço de apoio aos empreendedores, uma diferença crítica entre as aceleradoras e outros programas de auxílio a *startups*. Mais do que ajudar os empreendimentos a alcançar o sucesso, visam a constituir um portfólio estratégico para investimentos em negócios pré-operacionais ou, ao menos, na geração de valor para as partes envolvidas. Contudo, não podemos restringir a compreensão do fenômeno apenas a sua natureza financeira. Baird et al. (2013) e Clarysse et al. (2015) já mostraram que há um número expressivo de aceleradoras com objetivo primário de causar impacto social e parcialmente interessadas nos retornos financeiros.

Ao mesmo tempo, apesar de alguns autores afirmarem que a aceleração não pode ser comparada à incubação (CRUZ, 2016), outros caracterizam a incubação como um fenômeno mais genérico, englobando inclusive as aceleradoras (DEE et al., 2015). Com o objetivo de conseguir diferenciar os variados modelos de incubação, Dee et al. (2015) e Cruz (2016) sugeriram que para distingui-los há três dimensões essenciais: como os programas se financiam através das *startups*, objetivos estratégicos que justifiquem a adoção dessa prática e em qual etapa do processo de desenvolvimento da *startup* o programa atua. Essas três dimensões resultam em uma série de outros elementos que definem os tipos de incubação e as organizações mantenedoras do processo.

Formata-se assim uma abordagem em que a definição de incubação deixa de ser usada exclusivamente para organizações autodenominadas incubadoras e passa a ser vista como um conceito mais abrangente para uma série de programas de apoio que intervêm em diferentes momentos de desenvolvimento das *startups*, tendo propostas de valor particulares para cada uma dessas etapas (MILLER; STACEY, 2014). Para que seja posta em prática essa proposta de valor, várias dimensões estruturais – financiamento da aceleradora, etapa da intervenção nas *startups* e objetivos estratégicos – devem ser concordantes em um modelo de negócios com elementos operacionais particulares – recursos ofertados, tipos de aceleração, duração do programa, processo seletivo, existência de espaço físico – que possibilitará pôr em prática essas intervenções. A aceleração torna-se assim um resultado possível do alinhamento entre essas dimensões.

2.4. LIMITAÇÕES DA LITERATURA VIGENTE E OPORTUNIDADE DE PESQUISA

Apesar de haver uma literatura consolidada sobre as incubadoras, a literatura sobre as aceleradoras ainda tem um caráter descritivo e exploratório, tratando essencialmente do seu funcionamento, dos principais números desse movimento em alguns países e dos elementos que as caracterizam (CANO; MONTORO-SNACHEZ; TASIC, 2015). Esse último tópico é potencialmente o mais importante para os autores devido às divergências da literatura e também pela possibilidade de trazer as suas diferenças em relação a outros mecanismos de apoio às *startups*. Ademais, também há evidências da fragilidade conceitual em torno do próprio termo incubação (PAUWELLS et al., 2014; DEE et al., 2015), demonstrando a necessidade de se aprofundar o impacto e a relevância de diferentes modelos de processo e organizações de suporte e apoio sistematizado para *startups*. E de abranger desde a incubação das incubadoras até a aceleração das aceleradoras. Essa constatação só foi possível devido à revisão feita em torno dos constructos incubadoras e incubação, que trouxe reflexões valiosas sobre a constituição desse fenômeno, o qual possui diversas similaridades com o fenômeno das aceleradoras e da aceleração.

Os esforços de Dempwolf et al. (2014), Miller e Stacey (2014) e Dee et al. (2015) visam a identificar elementos que tornem as aceleradoras únicas no ecossistema na perspectiva de diferentes atores e, poucas vezes, pelo ângulo das *startups*. Quando o fizeram, concentraram-se em entender as *startups* que tivessem passado ou pela incubadora ou pela aceleradora. Entretanto, os atores não basearam suas evidências na perspectiva das *startups* que tivessem sido tanto incubadas como aceleradas.

Notou-se ainda que todos os estudos se concentram em abordar o tema ou na América do Norte ou na Europa (MILLER; BOUND, 2011; BARREAHAG et al., 2012; FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013; CALEY; KULA, 2013; CLARYSSE et al., 2015), apesar de haver demanda por entender este fenômeno em outras regiões, em especial, em países em desenvolvimento (CLARYSSE et al., 2015). De acordo com Torres-Freire, Maruyama e Polli (2017), houve uma multiplicação de iniciativas de apoio às *startups*, o que indica uma evolução no ambiente de empreendedorismo inovador brasileiro nos últimos 15 anos, com quase todas as categorias de apoio oferecidas no restante do mundo. Contudo, o conjunto de ações públicas e privadas oferecido no Brasil ainda necessita de aperfeiçoamento em termos de prioridade, escala, estabilidade e eficiência. As

incubadoras e as aceleradoras são parte dessas ações, que devem passar por essa reflexão. Cabe, assim, uma abordagem exclusiva para o país.

Em resumo, considerando a ascensão das *startups* como importantes mecanismos para a dinâmica de inovação; o aumento do número das ditas aceleradoras e seus diferentes arquétipos no ecossistema de empreendedorismo; o questionamento da incubação; e, em vista as lacunas na literatura, viu-se uma oportunidade de entender se as propostas de valor ofertadas tanto pelas incubadoras como pelas aceleradoras eram de fato entregues e percebidos pelas *startups*, o que levou à formatação do projeto de pesquisa descrito no Capítulo 3.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Os aspectos metodológicos trarão informações sobre as abordagens usadas para a condução desta pesquisa. Inicia-se com a apresentação das questões e das hipóteses que guiarão a dissertação, e na sequência serão descritas as características que nortearão o projeto, destacando o universo, as atividades e cada uma das fases.

3.1. QUESTÕES E HIPÓTESES

A definição da questão de pesquisa (ou problema de pesquisa) é considerada um dos passos mais importantes a ser dados (YIN, 2003), pois é o ponto de partida e a garantia de foco para que o trabalho em campo seja realizado sem que se perca um grande volume de dados investigativos (EISENHARDT, 1989). Uma questão de pesquisa é uma dificuldade teórica ou prática do conhecimento de algo relevante para o qual se busca uma resposta (MARCONI; LAKATOS, 2006). Deve ter características como objetividade, clareza e concisão, para facilitar a construção de hipóteses.

Partindo da questão principal – **Quais são os recursos ofertados pelas incubadoras e aceleradoras e o que as *startups* percebem como propostas de valor exclusivos de cada uma dessas organizações?** –, foram estabelecidas outras três sub-questões que pretendemos responder com este estudo:

- Quais as características distintivas das aceleradoras de negócios em comparação com as incubadoras?
- Quais as motivações que levaram as *startups* a escolher determinados equipamentos de apoio?
- Quais as limitações de cada um dos modelos no apoio ao desenvolvimento das *startups* da perspectiva dos empreendedores?

A resposta à primeira sub-questão, previamente respondida na revisão bibliográfica, foi essencial para poder caracterizar o universo de análise da pesquisa. A segunda sub-questão é crucial para compreender os valores percebidos pelas *startups* em relação às incubadoras e às aceleradoras. Por fim, a resposta à última sub-questão consistirá numa tentativa de compreensão dos pontos fracos de cada uma dessas

organizações com o objetivo de indicar melhorias e boas práticas que possam ser trocadas entre elas. As três sub-questões são essenciais para que seja respondida a principal questão de pesquisa, e foram sendo respondidas ao longo do levantamento.

Marconi e Lakatos (2006) argumentam também que, apesar de não haver regras para a formulação de hipóteses, é necessário que haja embasamento teórico e que as hipóteses guiem a atividade investigativa. Neste caso, a hipótese é uma proposição que se busca validar através de uma questão de pesquisa. Ou seja, trata-se de uma suposição que antecede a constatação dos fatos e que tem como característica ser provisória e passível de teste para verificação de sua validade. Para responder às questões apresentadas, com base na literatura que alicerça este estudo, foram sugeridas três hipóteses:

- Hipótese 1: O processo de escolha das *startups* por uma incubadora e aceleradora não é estratégico, mas baseado em oportunismo circunstancial ou indicação;
- Hipótese 2: A aceleração e a incubação fornecem recursos distintos entre si que, de forma complementar e não excludente, mitigam as incertezas em etapas específicas do processo empreendedor inovador ao mesmo tempo que diminuem os riscos de outros atores do ecossistema, como investidores e grandes empresas.
- Hipótese 3: Há uma correlação entre o modelo de negócios da *startup* e a proposta de valor que a mesma *startup* percebe da incubadora e da aceleradora.

3.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir dos questionamentos levantados, o objetivo principal deste estudo foi compreender quais são os recursos ofertados pelas incubadoras e aceleradoras e o que as *startups* percebem como propostas de valor exclusivos de cada uma dessas organizações. Para o atendimento desse objetivo principal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) realizar revisão de literatura nacional e internacional a respeito dos temas diretamente relacionados à pesquisa, a saber: incubadoras, incubação, modelos de incubação, aceleradoras, aceleração. Ademais, também foram pesquisados os constructos ecossistema de empreendedorismo e *startups*, com o intuito de fundamentá-los no

arcabouço teórico proposto; (2) apresentar a evolução das incubadoras traçando um panorama histórico, internacional e nacional, os fatores que induziram o surgimento das aceleradoras, apontando a existência de diferentes arquétipos, e as implicações que esse modelo de apoio ao empreendedorismo inovador tem no ecossistema de empreendedorismo; (3) identificar as motivações que induziram a escolha das *startups* por determinados instrumentos; e, por fim, (5) trazer insumos para que gestores de incubadoras e de aceleradoras, assim como autoridades públicas e empreendedores, possam tomar decisões.

3.3. PROJETO DA PESQUISA DE CAMPO

Devido à dificuldade de obtenção de dados sobre a temática de *startups* aceleradas e incubadas e à necessidade de buscar detalhes a respeito do processo de aceleração e de incubação, a pesquisa foi qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, na qual se adotou a técnica de estudo de múltiplos casos por meio de entrevistas semiestruturadas. A ênfase será dada à pesquisa qualitativa, pois ela é caracterizada por ser um modelo mais eficaz em identificar significados e colher dados de determinadas situações dos entrevistados, revelando características e comportamentos.

O caráter descritivo e exploratório será predominante, já que a pesquisa exigirá uma abordagem empírica com a finalidade de formar novas hipóteses, aumentar a familiaridade a respeito do fenômeno e aprofundar a temática no futuro (SELLTIZ et al., 1974; LAKATOS; MARCONI, 2001). O contato prévio com o tema se deu através de uma extensa revisão de literatura acerca dos constructos incubadoras-incubação e aceleradora-aceleração, além de vivências empíricas com o fenômeno em questão. Também foram consultadas outras fontes relevantes, como relatórios, documentos e sites especializados, que trouxeram insumos a respeito do tema.

A abordagem descritiva tem como objetivo tornar o problema da pesquisa claro e identificar características que se relacionem com o fenômeno existente (GIL, 2002). A pesquisa qualitativa também tem grande predominância de descrição (MARTINS; THEÓPHILO, 2007), o que, para este estudo, torna-se relevante, já que também se busca descrever os elementos distintivos entre os arquétipos de aceleração existentes no Brasil. Nesse sentido, o estudo de caso, além de ser uma das abordagens mais utilizadas (LAZZARINI, 1995), é também a mais apropriada.

Segundo Lazzarini (1995) e Vergara (2009), a técnica de estudo de caso é a abordagem mais indicada para problemáticas de pesquisa abrangentes, ganhando destaque quando se busca construir teorias e/ou identificar evidências qualitativas para melhor compreensão de determinado fenômeno em seu próprio contexto. O estudo de caso será baseado na coleta e análise de informações primárias sobre as *startups*. Os dados primários serão obtidos principalmente por meio de entrevistas presenciais, de telefonemas e de e-mails através de um roteiro semiestruturado, pois este combina perguntas abertas e fechadas. O entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o assunto sugerido dentro de alguns limites predefinidos, o que facilita a exploração mais ampla de uma questão (BONI; QUARESMA, 2005). A vantagem dessa técnica é que possibilita trazer um maior número de respostas (informações), receptividade das pessoas e flexibilidade quanto à duração na abordagem de temas mais ou menos relevantes (SELLTIZ, 1987).

Entretanto, a qualidade dos dados levantados através do estudo de caso dependerá do rigor do desenvolvimento dos protocolos e dos instrumentos de pesquisa utilizados (VOSS; TSIKRITSIS; FROHLICH, 2002). Segundo Yin (1994), o número de casos a ser estudados está diretamente relacionado ao grau de certeza que se busca com a pesquisa. Justamente por isso, o estudo de múltiplos casos é uma forma de mitigar vieses através da identificação de padrões, reforçando as evidências via generalização dos resultados. Os casos a ser estudados serão adicionados até a “saturação teórica”, ou seja, até quando o incremento de novas observações deixar de conduzir a um aumento significativo de informações que sejam relevantes para o tema estudado ou quando os padrões de comportamento das variáveis de análise convergirem (EISENHARDT, 1989; ANTUNES et al., 2012).

Os estudos de caso serão estruturados a partir das orientações de Eisenhardt (1989), seguindo as seguintes etapas: definição da estratégia de pesquisa, seleção de casos, apropriação dos dados e protocolos de pesquisa. A seguir, estão descritas as atividades de cada uma dessas etapas.

3.3.1. Protocolos de pesquisa

Os protocolos de pesquisa são elementos essenciais para que seja mantido o padrão na abordagem das organizações participantes e nos métodos de coleta de dados,

aumentando a confiabilidade (YIN, 2005; VERGARA, 2009). Abaixo está descrito o conjunto de atividades e procedimentos que serão adotados para a realização dos estudos de caso:

- Definição da estratégia de pesquisa. A estratégia de uma pesquisa representa todos os elementos que a compõem, tais como a seleção de casos a ser estudados, os métodos de apropriação dos dados, a preparação de questionários e do protocolo de pesquisa (EISENHARDT, 1989). Vergara (2009) enfatiza ainda a importância de apresentar o universo e a amostra da pesquisa. Assim, para este estudo, o universo será de *startups* que tenham sido tanto aceleradas como incubadas, e a amostra é parte desse universo, escolhida a partir de critérios de disponibilidade e de cumprimento das características exigidas;
- Revisão dos principais artigos e publicações sobre incubadoras-incubação e aceleradoras-aceleração, focando nos documentos que discutem e formulam tipos e modelos, como também da literatura em torno das *startups*;
- A definição que usaremos de aceleradora e aceleração, como também de incubadora e incubação, cercará e definirá a amostra das mesmas e, como consequência, das *startups*. O número de casos a ser estudados respeitará a saturação teórica, ou seja, a agregação de casos cessará quando não houver novas evidências acerca do fenômeno;
- Selecionada a amostra para o estudo, serão buscadas na literatura especializada, em recursos de mídias diversos, como jornais e revistas eletrônicas, e nos sites institucionais informações básicas acerca dessas organizações. Essas informações servirão para caracterizarmos as incubadoras e as aceleradoras a partir de fontes de dados secundários (sites institucionais, documentos técnicos e artigos públicos), atentando-se aos recursos ofertados, seus objetivos e sua proposta de valor, a fim de que haja uma base comparativa em relação à percepção empírica das *startups*;
- Finda essa etapa, iniciou-se o contato e agendamento das entrevistas com as *startups*;
- Teve-se como foco a realização da entrevista com o executivo, gestor responsável ou cofundador de cada uma das *startups*. Foi buscado o cargo mais elevado no nível hierárquico;

- Todas as entrevistas seguiram o mesmo roteiro, de forma a equacionar os resultados da pesquisa. Ademais, foi ponderado o tempo máximo de 60 minutos por entrevista, tanto como balizador para todos os diálogos como para respeitar a agenda de todos os entrevistados;
- Ao fim de cada uma das entrevistas foi realizada uma síntese dos principais pontos da conversa;
- Ao atingir-se a saturação teórica e, conseqüentemente, encerrar-se o ciclo de entrevistas, confrontaram-se os dados encontrados com a literatura, a fim de validar as hipóteses deste trabalho;
- Por fim, registraram-se todos os achados, apontando hipóteses e concluindo a dissertação.

3.3.2. Seleção dos casos

O objeto de pesquisa que compõe a unidade de análise são as *startups* que tenham tido a experiência de passar por incubadoras e aceleradoras. A inexistência de um registro oficial sobre quantas *startups* tiveram ambas as experiências exigiu a construção de um banco de dados (APÊNDICE E) que representou o universo para este estudo. Para tanto, houve dois momentos anteriores à seleção dos casos propriamente ditos: exploração documental em diferentes canais relacionados ao universo das *startups*, para constituir um banco de dados de aceleradoras e incubadoras para este trabalho, e análise do portfólio das aceleradoras e das incubadoras previamente levantadas na primeira etapa da pesquisa.

O levantamento documental exploratório foi realizado nos principais canais de informações nacionais sobre o tema, como associações de classe – Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS), Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), Associação Brasileira de Aceleradoras de Inovação e Investimento, Anjos do Brasil, Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) –, portais especializados no tema – Startupi e Startse – e documentos e artigos acadêmicos de organizações e entidades nacionais – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Endeavor-Brasil e 100 Open *Startups* –, entre os meses de janeiro de 2016 e junho de 2017. Essa primeira varredura, além de indicar algumas *startups* que

compuseram o banco de dados para este trabalho, também indicou as aceleradoras e incubadoras espalhadas pelo Brasil. Ao todo foram identificadas 60 aceleradoras e 125 incubadoras, ativas e inativas, no país, relacionadas no APÊNDICE B e no APÊNDICE C, respectivamente, e caracterizadas a partir das definições deste estudo.

Tomando esse conjunto de 185 organizações, foi acessada a página web de cada uma delas com o objetivo de encontrar *startups* referenciadas nos portfólios das aceleradoras e das incubadoras. Inicialmente, optou-se por focar no portfólio das aceleradoras, por tratar-se do fenômeno mais recente e com um registro melhor que o das incubadoras. Em um primeiro levantamento foi possível chegar a 44 empreendimentos que tiveram ambas as experiências em um universo estimado de 1.100 *startups* aceleradas até 2016 (CAMPOS; ABREU, 2016). Foi um método que exigiu esforço inicial por parte do pesquisador, mas uma maneira eficiente de se manter consistente com as definições de trabalho.

Constataram-se os 44 empreendimentos através de e-mails institucionais, telefones e redes sociais profissionais. Obteve-se um retorno de 18 *startups* que concordaram em colaborar com esse levantamento. Os casos foram selecionados respeitando o critério de terem feito, ao menos, um ciclo completo de aceleração e de incubação. Na impossibilidade de identificar as *startups* que tivessem concluído um desses ciclos por motivos diversos – encerramento das atividades, indisponibilidade, ciclo de aceleração nova –, optou-se por *startups* que estivessem no meio de um desses ciclos.

Enfatiza-se que, como a unidade de análise são as *startups*, as informações coletadas das aceleradoras e das incubadoras servirão apenas para corroborar o estudo.

3.3.3. Coleta e apropriação dos dados

A obtenção de dados através de variados procedimentos e uso de diversas fontes é uma forma de garantir qualidade nas informações, validando o estudo através da convergência ou da divergência das observações feitas (YIN, 2005; ANTUNES et al., 2012). Para obtenção dos dados deste estudo foram combinados diversos instrumentos para que fosse possível apreender o maior volume de informações a respeito do fenômeno: entrevistas com perguntas semiestruturadas, análise documental de páginas especializadas e das próprias organizações, além da observação *in loco* quando possível. A análise documental possibilitou ter um panorama amplo do fenômeno, descrevendo os

atores envolvidos. Não obstante, como houve restrição de dados dessas fontes, tornou-se necessário o uso de entrevistas *in loco*, preferencialmente, para confirmação e acréscimo das informações obtidas.

De acordo com Markone e Lakatos (2006), a pesquisa de campo é a abordagem usada com o objetivo de obter informações acerca do problema para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese ou proposição que se queira validar, ou, ainda, para descobrir novos fenômenos e a relação com elas.

A pesquisa de campo foi realizada em dois momentos: a primeira etapa teve como objetivo uma coleta de dados sobre as incubadoras e aceleradoras, caracterizando-as a partir das definições adotadas neste trabalho, buscando sua proposta de valor, recursos entregues e objetivos com a incubação e a aceleração. O segundo momento consistiu em validar essas informações com as *startups* que tivessem tido a experiência em ambos os programas, entendendo, a partir da perspectiva dos empreendedores, o valor percebido e entregue a suas empresas por meio de uma entrevista semiestruturada. De acordo com Mazini (1990/1991), a entrevista semiestruturada foca em um tema sobre o qual são desenvolvidos um roteiro principal e questões auxiliares, de acordo com as circunstâncias do momento. Para que esses dados fossem coletados, foram realizados dois ciclos de entrevistas, ambos com fundadores/gestores de *startups* que tivessem passado por ciclos tanto de incubação como de aceleração. Os dois ciclos visaram a atingir a saturação teórica do fenômeno.

Abaixo, encontra-se o roteiro prévio de questões semiestruturadas que foram usadas para coleta de dados primários. Ao todo foram usadas 10 questões divididas em 6 blocos e com duração de até 60 minutos, como já citado. O conjunto desses elementos foi a base para a definição da proposta de valor e do modelo de negócios da aceleradora (DEMPWOLF et al., 2014).

Eixo caracterização

- Nome do entrevistado:
- Vínculo:
- Nome do empreendimento:
- Ano da fundação:
- Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):
- Área de atuação:

- Qual o modelo de negócio?
- Status atual do empreendimento:
- Recebeu investimento? Se sim, quanto?

Eixo de contextualização

- O que é incubação para você? E aceleração?
- Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?

Eixo proposta de valor:

Em relação às incubadoras

- Qual foi a incubadora de que você participou e como soube dela?
- O que motivou sua *startup* a participar de um processo de incubação?
- Quando que você participou do processo de incubação?
- Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
- Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- Quais são/foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/problemas?

Em relação às aceleradoras

- Qual foi a aceleradora de que você participou e como soube dela?
- O que motivou sua *startup* a participar de um processo de aceleração?
- Quando que você participou do processo de aceleração?
- Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.

- Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- Quais são/foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/problemas?

Eixo segmento de clientes/ usuários:

Em relação às incubadoras

- Como as *startups* selecionam as incubadoras?
- Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais?
- Sua expectativa em relação à incubadora foi/está sendo atendida? Por quê?

Em relação às aceleradoras

- Como as *startups* selecionam as aceleradoras?
- Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais?
- Sua expectativa em relação à aceleradora foi/está sendo atendida? Por quê?

Eixo pacote de recursos:

Em relação às incubadoras

- O que a incubação oferece?
- Descreva todas as etapas de seu processo de incubação.
- Quais recursos foram/são oferecidos para sua *startup* durante o processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?

Em relação às incubadoras

- O que a aceleração oferece?
- Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração.

- Quais recursos foram/são oferecidos para sua *startup* durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?

Eixo de encerramento:

- Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?
- Alguma observação que possa complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?

3.4. SÍNTESE

Na Figura 10 resumem-se a metodologia e os procedimentos que serão adotados para o desencadeamento da pesquisa.

Figura 10. Síntese da metodologia e procedimentos adotados nesta pesquisa

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

3.5. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa tal como é apresentada possui limitações, sendo que o conhecimento destas permite assegurar o emprego do método científico, buscar soluções para percalços surgidos no desenrolar do trabalho e conseguir trazer novas perguntas e hipóteses para futuros estudos.

Primeiramente, ressaltam-se as limitações na adoção dos métodos científicos empregados. O método qualitativo não permite a extrapolação dos resultados, e tampouco a generalização para outras situações. Essa abordagem visa a responder à questão de pesquisa a partir de uma amostra selecionada. Caracteriza-se como uma abordagem exploratória que tem como principal vocação lançar novas perspectivas de estudo, o aprofundamento da questão de pesquisa e a produção de evidências para fenômenos contemporâneos, podendo fornecer insumos para a formulação de novas hipóteses e proposições.

O universo escolhido foi limitado geograficamente com foco nas *startups* brasileiras aceleradas e incubadas. Apesar de poder representar um limitante no aspecto de generalização do fenômeno, isso se justifica pelo fato de o estudo abordar um tema a partir de um contexto pouco tratado na literatura internacional, focada majoritariamente nos Estados Unidos e na Europa.

Quanto à etapa de coleta de dados, composta do levantamento documental e de entrevistas em campo, houve três fatores limitantes: a inexistência de um banco de dados de *startups* confiável e atualizado; a desatualização do registro das incubadoras e das aceleradas das *startups* egressas ou mesmo das *startups* que estão nos respectivos processos de incubação e aceleração; e, por fim, o fato de poucas *startups* tornarem públicos todas as iniciativas e programas de apoio por que tenham passado.

Na primeira etapa da análise de dados, que se concentrou em explorar documentos de associações, incubadoras, aceleradoras, órgãos do governo e das *startups*, constatou-se desatualização em uma grande parcela dos casos. Realçamos a inexistência de um banco de dados confiável para a identificação das *startups*. Apesar de não ter prejudicado a qualidade dos dados usados, a falta de um banco único e confiável inviabilizou ter um recorte ou dimensão desse universo. Parte da dificuldade está no fato de as *startups* serem entidades voláteis, o que torna uma tarefa complexa acompanhá-las. Outra parte está em haver uma pulverização de tentativas de mapeamento do ecossistema de empreendedorismo, dividindo esforços e energia.

Os relatórios de atividades e dados públicos disponibilizados pelas incubadoras e pelas aceleradoras, em grande medida, estavam desatualizados e incompletos. No Capítulo 4 é nítida a discrepância de informações oferecidas pelas organizações, o que, em si, é um dado de análise importante e que será explorado no Capítulo 7.

Por fim, vale dizer que a coleta de dados através das entrevistas necessita de cuidados especiais quanto à influência que o pesquisador exerce sobre o entrevistado. Tomaram-se as devidas medidas a fim de minimizar o viés desse procedimento, buscando deixar o entrevistado expor à vontade os fatos e as percepções a partir de um questionário semiestruturado testado antecipadamente. Ainda em relação às entrevistas, outro fator limitante foi o modo de registrá-las. Devido à solicitação e ao desconforto de alguns empreendedores, os diálogos não puderam ser gravados. Nesse processo houve perda de informações, o que, apesar de não comprometer os resultados do estudo, prejudicou a precisão do registro.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DAS ACELERADORAS E INCUBADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES NO BRASIL

Esta etapa do trabalho consistirá em uma apresentação detalhada dos dados coletadas a partir dos métodos escolhidos. Primeiro será apresentado um cenário do contexto abordado, no caso o Brasil, dando um panorama acerca tanto do fenômeno de incubação como do de aceleração. Em seguida, a partir de uma análise documental dos editais de chamamento e das páginas web das instituições, será exposto cada um dos casos de incubadoras e aceleradoras citadas pelas *startups* do estudo.

4.1. UM PANORAMA DAS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES NO BRASIL

As incubadoras têm se mostrado, ao longo das últimas décadas, um excelente instrumento para promover o empreendedorismo e gerar empresas com novas tecnologias e produtos inovadores. No Brasil, as primeiras incubadoras surgiram na década de 80, quando cinco fundações tecnológicas foram criadas por meio do Programa de Implantação de Parques de Tecnologia, lançado pelo CNPq, em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). Após a implantação da ParqTec – Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, em dezembro de 1984, começou a funcionar a primeira incubadora de empresas no Brasil, a mais antiga da América Latina, com quatro empresas instaladas (ANPROTEC, 2015). Em 1987, com o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, no Rio de Janeiro (RJ), surgia a Anprotec, que passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer mecanismo de promoção do empreendedorismo inovador no Brasil.

Essa iniciativa desencadeou o surgimento do sistema brasileiro de incubação de empresas, disseminando a noção do empreendedorismo inovador no Brasil. Desde então, consolidaram-se no país 384 incubadoras que se estima terem um impacto econômico da ordem de R\$ 15,25 bilhões. Desse montante, R\$ 1,46 bilhão é gerado pelas 2.310 empresas incubadas e R\$ 13,79 bilhões pelos 2.815 empreendimentos graduados. Das externalidades geradas se tem: R\$ 8,87 bilhões revertidos para as próprias economias locais e geração de 53.280 empregos diretos (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

Assim como em outras partes do mundo, no Brasil as incubadoras focaram em setores intensivos em conhecimento científico e tecnológico, caracterizando-se como

incubadoras de base tecnológica ou simplesmente incubadoras tecnológicas. Além desse objetivo inicial, as incubadoras passaram a ter um papel de destaque para o desenvolvimento local e setorial (ANPROTEC, 2012).

O crescimento da quantidade de incubadoras, de sua importância como mecanismo para uma política de desenvolvimento setorial e produtivo, da geração de empresas com novas tecnologias e produtos inovadores no Brasil, foi fomentado por diversas políticas e incentivos governamentais (MCTI, 2015), tais como a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), o Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação (2007-2010) e o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (2002-2012).

A diversidade dos tipos de incubadora é bastante grande, seja por setor de atuação, seja pelas entidades a que estão vinculadas. De acordo com MCTI e Anprotec (2012), cerca de 40% das incubadoras atuavam no setor tecnológico, enquanto o restante tinha uma atuação em negócios tradicionais, serviços e cultura, entre outros. As universidades são as principais instituições de vinculação das incubadoras, seguidas pelos governos municipais. Partindo da amostra de *startups* desta dissertação, melhor exploradas no Capítulo 5, identificaram-se 10 incubadoras, apontadas no Quadro 14.

Quadro 14. Incubadoras levantadas para este estudo

Incubadora	Cidade/Estado
CIETEC	São Paulo/SP
Inova UFMG	Belo Horizonte/MG
Supera (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica)	Ribeirão Preto/SP
Sinapse da Inovação – fundação CERTI	Florianópolis/SC
Midi Tecnológico	Florianópolis/SC
Incamp	Campinas/SP
Phoenix – Incubadora de empresas UERJ	Rio de Janeiro/RJ
HABits, USP Leste	São Paulo/SP
Raiar	Porto Alegre/RS
Mobilab	São Paulo/SP

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No tópico 4.1.1. são descritos aspectos gerais de cada uma das incubadoras, retirados de relatórios de atividades, editais de chamamento e canais oficiais de comunicação. Esses dados foram usados para a reflexão desta dissertação no Capítulo 5.

4.1.1. Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec)

Fundado em 1998, o Cietec é uma associação civil sem fins lucrativos de direito privado com o objetivo de promover o empreendedorismo inovador através do incentivo à transformação do conhecimento em produtos e serviços de valor agregado para o mercado. O Cietec é a entidade gestora da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da USP/Ipen, instalada no campus Ipen, na Cidade Universitária, em São Paulo, cuja governança é conduzida por um Conselho de Direção Estratégica constituído por membros indicados pela USP, Ipen, Fiesp e Anpei.

De acordo com o Cietec (2017), os serviços de apoio oferecidos às empresas associadas são direcionados para capacitá-las a superar gargalos tecnológicos e gerenciais identificados no desenvolvimento do Programa de Incubação. Para isso, são disponibilizados às empresas, para uso exclusivo, módulos para sua instalação e operação, além de uma série de serviços de escritório, disponíveis de modo compartilhado ou exclusivo, que incluem:

- Disponibilização de instalações de uso compartilhado constituídas por recepção, sanitários, copa e comunicação, com serviços de segurança e limpeza das áreas comuns;
- Interface com entidades de ciência, tecnologia e ensino, em especial as localizadas no campus da USP em São Paulo;
- Facilidade no acesso aos produtos e serviços promovidos pelo Sebrae-SP;
- Orientação na elaboração e atualização de planos de negócios;
- Apoio e orientação na elaboração de projetos junto a agências de fomento e fundos de investimento;
- Apoio e orientação nas áreas de gestão tecnológica;
- Apoio e orientação nos processos de licenciamento e certificação;
- Apoio e orientação nas áreas de gestão financeira, tributação, planejamento, recursos humanos e jurídicos;
- Apoio e orientação no registro de propriedade industrial/intelectual;
- Apoio e orientação nas áreas de marketing e comercialização; e
- Apoio na participação de eventos, feiras, exposições etc.

O Cietec oferece a incubação para dois grupos: empresas residentes e empresas não residentes. No caso das empresas residentes, são oferecidas diferentes modalidades de incubação:

- A modalidade de pré-incubação residente de empresas de base tecnológica, para projetos em fase inicial de desenvolvimento, que serão abrigadas no hotel de projetos. O hotel de projetos abriga os empreendedores que ainda estão na fase inicial dos seus conceitos de negócio, querem aproveitar a sinergia e o ambiente colaborativo da incubadora e precisam de apoio relacionado à constituição jurídico-administrativa e à captação de recursos financeiros para sua instalação.
- A modalidade incubação residente de empresas de base tecnológica e de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), para empresas nascentes em início de operação. As empresas tecnológicas, já constituídas jurídica e administrativamente, e em grande medida micro e pequenas empresas, estão desenvolvendo seus modelos de negócios, protótipos, provas de conceito ou já estão experimentando acessar o mercado com seus produtos e serviços inovadores. Também possuem disponibilidade de recursos financeiros para sua instalação e início de operação.
- Por fim, a modalidade pós-incubação residente de empresas de base tecnológica, para empresas em fase operacional, preferencialmente graduadas na incubadora, que se encontram em processo de fortalecimento e consolidação de seus negócios, e já com planos de negócios em andamento, participação no mercado e geração de empregos.

Já para as empresas não residentes, ou seja, aquelas que não preveem sua instalação física no Cietec, mas usufruem dos serviços de apoio oferecidos nas áreas de gestão tecnológica, empresarial, mercadológica e afins, são oferecidas tanto a modalidade de incubação quanto a de pós-incubação. Desde sua fundação, em 1998, até 2016, a incubadora registrou 587 empresas incubadas e investimentos que, somados, chegam a R\$ 138 milhões. Apenas em 2016, havia 110 empresas associadas que, conjuntamente, registraram receita de R\$ 33,6 milhões, possibilitando a geração de, aproximadamente, 590 postos de trabalho. Outro dado importante refere-se ao registro de marcas e patentes das empresas incubadas: 137 patentes foram requeridas ou registradas por empresas Incubadas.

4.1.2. Inova UFMG⁷

Fundada em 1999, a Inova, da UFMG, é uma incubadora de empresas de base tecnológica de caráter multidisciplinar que apoia projetos de diversas áreas do conhecimento (automação, biotecnologia, eletroeletrônica, internet, informática, mecânica, química e outras). Sua principal função é incubar empresas e projetos inovadores até que estejam fortalecidos para atuar num cenário empresarial cada vez mais competitivo. Tem como órgão para gestão contábil e fiscal a Fundep. Para isso, são disponibilizados às empresas alguns recursos, tais como:

- Área de notícias constantemente atualizada com links para páginas relevantes para incubadas com artigos de especialistas;
- Informações sobre empreendedorismo, propriedade intelectual e capital de risco, panorama nacional e internacional das incubadoras, além de orientações sobre procedimentos para abertura de uma empresa;
- Infraestrutura com espaço de 460 m², no Campus da Pampulha da UFMG, onde se concentram dez áreas destinadas aos projetos incubados, além de outros espaços ocupados pela administração e necessários ao funcionamento da entidade.

Em seu último relatório de atividades público (2013), haviam sido incubadas 111 empresas, das quais 53 foram graduadas.

4.1.3. Supera Incubadora

A Supera Incubadora foi fundada em 2003 e faz parte do Supera Parque, ambiente de inovação que promove a transferência de conhecimento, sendo responsável pela atração e retenção de empresas tecnológicas, com destaque para os setores de saúde, biotecnologia, tecnologia da informação e bioenergia. O Parque surgiu do convênio entre USP, Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, com gestão da Fipase. Os recursos ofertados pela incubadora incluem:

⁷ Entre junho e outubro de 2017 não foi possível acessar o site no Inova UFMG por ele está fora do ar, o que limitou a captura de indicadores mais atualizados.

- Cessão de sala de uso compartilhado para a instalação do empreendedor;
- Orientação na elaboração do plano estratégico e na reestruturação do modelo de negócios;
- Estrutura de suporte administrativo compartilhado;
- Orientação em gestão empresarial: gestão financeira e custos, marketing, planejamento, administração geral, produção, gestão de tecnologia etc.;
- Suporte para a elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento;
- Orientação quanto ao registro de propriedade intelectual;
- Consultoria e organização de ações para apresentação do projeto a investidores em geral.

Ademais, a Supera oferta três categorias de residência aos empreendedores:

- Pré-residência (*Open Space*), destinada aos empreendedores que necessitam de reestruturação do modelo de negócios, captação de recursos, viabilização de operações, formalização do empreendimento, realização de testes e da finalização do protótipo do produto, além do desenvolvimento de seus serviços;
- Residência para empreendedores ou empresas que tenham conhecimento da tecnologia, com condições de dominar o processo de produção, capital mínimo assegurado e um modelo de negócios bem definido;
- Associação para empresas já constituídas que atuam em negócios de base tecnológica e não precisam de espaço físico na incubadora, mas estão interessadas no apoio e nos serviços prestados pela Supera Incubadora para o desenvolvimento dos seus negócios. Também é necessário ter potencial para desenvolver parcerias com as empresas residentes na Incubadora.

Em 2016 (SUPERAPARQUE, 2016) a Incubadora atendia 45 vinculadas a ela, mas tinha potencial para receber até 60 projetos.

4.1.4. Sinapse da Inovação

A Sinapse da Inovação é um programa que tem atuado de forma sistemática na promoção e capacitação de empreendedores inovadores nas primeiras fases do processo empreendedor no Estado de Santa Catarina, apresentando resultados concretos de sua atuação.

O Programa Sinapse da Inovação em Santa Catarina é resultado da parceria da Fapesc com a Fundação Certi e seu centro de empreendedorismo, com o objetivo a ampliar o surgimento de empreendimentos inovadores frutos da pesquisa tecnológica e científica e fortalecer a cultura do empreendedorismo inovador em uma região. (SINAPSE DA INOVAÇÃO, 2016). O programa também conta a apoio do Governo de Santa Catarina e do Sebrae-SC.

O programa é composto de três etapas:

- Inscrição das ideias: nesta fase o empreendedor deverá inscrever sua ideia de negócio e sua equipe de trabalho no portal Sinapse da Inovação. As ideias serão avaliadas e selecionadas por um grupo de especialistas a partir dos seguintes critérios: perfil empreendedor, potencial inovador, potencial de mercado e maturidade da solução;
- Projeto de empreendimento: após terem suas ideias selecionadas, os empreendedores irão elaborar um plano de negócios executivo com o objetivo de demonstrar o potencial da ideia para gerar um bom negócio. O projeto será avaliado a partir dos seguintes critérios: potencial de inovação do produto e das tecnologias envolvidas, potencial do negócio, viabilidade da proposta e maturidade da proposta;
- Projeto de fomento: a *startup* deverá desenvolver e apresentar o plano de trabalho detalhado e do orçamento. O projeto de fomento apresentará o planejamento de execução do projeto. Esse projeto deverá conter dados técnicos e terá como base de avaliação a coerência e viabilidade do planejamento apresentado. A avaliação nesta etapa será realizada por especialistas designados pela Fapesc.

Ao fim dessas três etapas, os empreendimentos selecionados são contemplados com uma subvenção de R\$ 60 mil, via Fapesc, a ser aplicada no desenvolvimento do produto ou serviço, estruturação da empresa e possibilidade de ser incubados. O Sinapse de Inovação é concluído com uma avaliação após o encerramento do ciclo de incubação, com duração prevista de até 6 meses.

Atualmente, o programa encontra-se em sua sexta edição em Santa Catarina⁸. Os resultados têm sido consistentes. No ano de 2014, havia 245 empresas ativas de um total de 294 criadas em 4 edições do programa (mortalidade de apenas 17%). Juntas empregavam mais de 1.200 pessoas altamente qualificadas (das quais, 140 possuíam pós-graduação), faturando R\$ 120 milhões em negócios através de 148 novos produtos colocados no mercado. Essas empresas geraram para o Estado de Santa Catarina mais de R\$ 27 milhões em impostos, valor que supera os R\$ 21,3 milhões investidos desde 2008. Ademais, foram geradas, ao menos, 94 patentes depositadas e 254 relações de parceria com ICTs e outras empresas (CERTI, 2014).

4.1.5. Midi Tecnológico

Criada em 1998, a incubadora MIDI Tecnológico, tem o Sebrae/SC como entidade mantenedora e a Acate como entidade gestora. Localizada em Florianópolis, abriga empresas incubadas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas científicas aplicadas, nos quais a tecnologia e a inovação representam alto valor agregado.

O Midi Tecnológico tem como objetivo prestar serviços de incubação, para o desenvolvimento de empreendimentos nascentes de base tecnológica, visando à criação de empresas inovadoras e sustentáveis. Entre os suportes ofertados pelo Midi Tecnológico, temos:

- Desenvolvimento e aperfeiçoamento dos gestores, por meio de treinamentos e consultorias estratégicas;
- Usualmente são oferecidas consultorias nas áreas: jurídica; contábil; modelo de negócios; administrativo-financeira; recursos humanos; comercial e marketing;
- Gestão estratégica; comunicação, imprensa e marketing digital, Investimentos de capital de risco e *Lean Startup*;
- Eventos de networking empresarial e fortalecimento da rede de relacionamento;
- Aproximação com a Rede de Investidores Anjo de Santa Catarina (RIA/SC) e fundos de *venture capital*;

⁸ Em 2015 foi lançada a primeira edição no Amazonas, promovida pela SEPLANCTI, por meio da FAPEAM. Em 2017, foi lançada a edição Espírito Santo, promovida pelo Governo do Estado por meio da FAPES.

- Oportunidades de participação em programas e cursos oferecidos pelos parceiros da incubadora;
- Consultoria tecnológica, por meio do Programa SebraeTec do Sebrae/SC;
- Programa de apadrinhamento;
- Programa de desenvolvimento do empreendedor;
- Associação automática à Acate (com isenção da taxa de associação durante o período de incubação) e acesso direto a todos os benefícios e convênios.
- Participação nas verticais de negócios da Acate – grupos de empresas associadas que atuam em mercados semelhantes e complementares, com o intuito de estimular o associativismo, networking, projetos e negócios;
- Contratação das empresas incubadas por empresas beneficiárias da Lei de Informática, para realização de projetos de P&D&I, uma vez que a incubadora é credenciada junto ao Comitê da Área de Informática (Cati)/MCTI;
- Divulgação de oportunidades variadas, tais como: editais para captação de recursos, programas de capacitação, fóruns de investimentos, rodadas de negócios, missões empresariais, participação em feiras e eventos, entre outros;
- Visibilidade por meio dos canais do Midi Tecnológico.

A incubadora oferece duas modalidades de incubação: incubadora residente, em que as empresas se instalam fisicamente nas dependências das incubadoras, e virtual, em que a empresa utilizará todos os recursos citados com exceção da instalação física desde que esteja situada na grande Florianópolis. Dentro dessas modalidades, atende três categorias de empresas:

- A fase de pré-incubação, que consiste no apoio aos empreendimentos em estágio inicial, com ideia de produto, processo ou serviço inovador que tenha potencial de mercado. Nesta fase, são disponibilizados o suporte e as orientações necessários para validação da ideia e do modelo de negócios, análise da viabilidade técnica e econômica, identificação do perfil empreendedor dos sócios e constituição da empresa;
- A fase de incubação, que visa a apoiar empresas formalmente constituídas, com produtos, processos ou serviços inovadores consolidados e com plano de negócios já definido. Nesta fase, são priorizados o suporte e orientações necessários para a estruturação do negócio e execução de um plano empresarial e formação do

empreendedor; ela pode ocorrer por meio da modalidade residente ou da virtual, para até 9 empresas;

- E, por fim, o programa de pós-incubação contempla o relacionamento com empresas que já superaram o estágio de incubação, mas que possuem interesse em manter um vínculo com a incubadora para usufruir dos serviços e benefícios oferecidos, com valores diferenciados.

Desde a fundação, em 1998, até o ano de 2016, 89 empresas foram graduadas, das quais 89% continuam ativas. As 45 empresas que responderam ao levantamento feito pelo Midi Tecnológico (2016) faturam juntas R\$ 223 milhões e geraram 1565 empregos diretos. O conjunto dessas empresas levantou R\$ 75,5 milhões em capital de risco.

Em 2016, estavam sendo apoiadas diretamente pela incubação 23 empresas que, juntas, faturaram R\$ 7,7 milhões, com investimentos recebidos de 1,06 milhão de reais. Juntas geraram 149 empregos diretos.

4.1.6. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp (Incamp)

A Incamp foi fundada em 2001 e é administrada pela Agência de Inovação Inova Unicamp com objetivo de ajudar projetos tecnológicos a virarem negócios. Além do espaço físico, proporciona todo o suporte necessário para que as empresas cheguem ao mercado e se tornem empreendimentos de sucesso, por meio de reuniões e mentorias com especialistas e profissionais do ecossistema de empreendedorismo e inovação, eventos, palestras e encontros com investidores. Entre os recursos ofertados pela incubadora tem-se:

- Permissão de uso de uma sala exclusiva ou compartilhada, condicionado à existência de espaço físico nas dependências da Incamp, exceto para os casos que se enquadrarem na modalidade não residente;
- Infraestrutura para uso compartilhado: acesso à internet, limpeza das áreas comuns, sanitários, sala de reunião e auditório com área para reuniões;
- Intermediação da interação com as unidades de ensino e pesquisa da Unicamp para acesso a informações científicas, serviços tecnológicos e projetos de pesquisa;
- Orientação para elaboração e encaminhamento de projetos para captação de recursos junto a agências de fomento;

- Orientação para apresentação de projetos a investidores;
- Orientação em propriedade intelectual e transferência de tecnologia;
- Orientação para elaboração e/ou atualização do plano de negócios; e
- Promoção de capacitação em gestão financeira, marketing, planejamento, produção e operações.

São oferecidos dois programas de apoio a empreendimentos de base tecnológica, o programa Inova Semeia e o programa Inova Cultiva:

- O Inova Semeia é um programa de pré-incubação que tem como objetivo auxiliar empreendedores na transformação de ideias em novos empreendimentos de base tecnológica. O público-alvo do programa são projetos embrionários, que ainda não geraram uma empresa e que busquem validação tecnológica ou mercadológica, ou ainda que demandem uma formação inicial em quesitos gerenciais ou de negócios.
- O Inova Cultiva é o programa de incubação da Incamp. Seu objetivo é apoiar empreendimentos de base tecnológica em seu crescimento. O público-alvo deste programa são projetos que já originaram uma nova empresa ou que estão em vias de originar uma. Ambos os programas possuem duas modalidades, a residente e a não residente. O que distingue os dois modelos é unicamente a disponibilização ou não de uma sala para ocupação do projeto ou da empresa no prédio da Incamp.

Afora isso, os participantes de ambas as modalidades usufruem de todo o apoio e da infraestrutura oferecidos pela Incamp de maneira igual. Em 2016, a Incamp possuía 44 empresas graduadas e 19 empresas incubadas que, juntas, faturavam R\$ 1,65 milhão e tinham captado R\$ 6,17 milhões em recursos.

4.1.7. Phoenix

A Incubadora Phoenix, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), foi criada em 2003. É uma incubadora de base tecnológica, com foco principal de atuação em Energias Renováveis e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Todavia, projetos de outras áreas poderão também ser acolhidos, desde que sejam de interesse da comunidade acadêmica da UERJ. Além do Complexo de Laboratórios da UERJ, no mesmo prédio da Phoenix encontram-se instalados os laboratórios de Engenharia

Mecânica, Civil e o Centro de Pesquisa em Energias Renováveis (Ceper) da universidade. A incubadora conta ainda com o apoio dos laboratórios instalados no Campus Maracanã da Faculdade Engenharia da Uerj. Entre os recursos ofertados pela Phoenix são anunciados:

- Uso de uma área comum, constituída de uma sala de reuniões (contendo computador/impressora, mesa, cadeira, estante, ar-condicionado, iluminação, ramal telefone fixo, acesso à internet por cabo e wireless, ponto de energia elétrica);
- Estrutura de apoio (local para pequenas refeições/lanches, sanitários, apoio de secretaria);
- Utilização de auditório;
- Acesso facilitado aos pesquisadores e professores da Faculdade de Engenharia da Uerj;
- Possibilidade de participação em cursos e seminários visando à capacitação gerencial da empresa;
- Intercâmbio com outras Unidades da Uerj;
- Acesso às bibliotecas e aos laboratórios da universidade;
- Intercâmbio com outras empresas Incubadas e Associadas, bem como com empresas e instituições externas (Reinc, Anprotec etc.);
- Possibilidade de participação em feiras e outros tipos de evento visando à divulgação de produtos e serviços;
- Apoio na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de apoio à inovação;
- Serviços de vigilância e limpeza;
- Sala individualizada para instalação da empresa Incubada (contendo acesso à internet, ramal telefônico, ar-condicionado, iluminação, pontos de energia elétrica).

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação da incubadora que mostrassem seus resultados e impacto.

4.1.8. Habits Incubadora-Escola

Iniciada em 2008, a Habits é a incubadora do Campus da USP-Leste, Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), sob a governança da Agência USP de Inovação (AUSPIN) e com apoio da diretoria da EACH. O objetivo de incubadora é apoiar projetos com base tecnológica (ou não), mas que tenham foco social, até que se tornem autossustentáveis. A incubadora conta com o suporte de professores da própria unidade, além de oferecer a seus residentes:

- Apoio não financeiro ao projeto para desenvolvimento de negócios de base tecnológica, social, de suprimento de médias e grandes empresas, segmentos de P&D de médias e grandes empresas que tenham interesse em desenvolver produtos/serviços de base tecnológica e/ou social em parceria com a Habits;
- Cessão de uso de sala de uso privativo para a instalação do projeto;
- Estrutura compartilhada de suporte administrativo da Habits;
- Orientação geral em gestão empresarial, financeira, de marketing, planejamento;
- Administração geral, produção, gestão de tecnologia e outras atividades gerais relacionadas ao projeto;
- Orientação geral para a elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento;
- Orientação geral para registro de propriedade intelectual;
- Consultoria geral e organização de ações para apresentação do projeto a investidores em geral;

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação da incubadora que mostrassem seus resultados e impacto.

4.1.9. Raiar

Em 2003, foi criada a Incubadora Multissetorial de Empresas de Base Tecnológica da PUC-RS, localizada no Parque Científico e Tecnológico da PUC-RS (Tecnopuc). Entre suas principais atribuições está a de estimular a capacidade empreendedora da comunidade acadêmica, abrigando empresas nascentes de base tecnológica e inovação, geradas a

partir de projetos de pesquisa da universidade. A partir de 2016 a incubadora passou por mudanças voltadas para trazer novos recursos ao ecossistema de inovação, focando no estímulo à geração de novos negócios em vez de, simplesmente, ofertar um espaço físico, tais como:

- Consultorias individuais de acompanhamento;
- Assessoria de gestão, comunicação e design;
- Mentoria com empreendedores e executivos de mercado;
- Conexão com grandes empresas;
- Laboratório de prototipagem Freezone;
- Apresentação para investidores;
- Apoio para inscrição em editais nacionais e internacionais;
- Maior visibilidade na imprensa local e nacional;
- Apoio em marketing, vendas, finanças, pessoas, gestão e estratégia;
- Acesso e participação em eventos;
- Networking e troca de conhecimento;
- Programa Sinergias (acesso a centros de pesquisa da PUC-RS e a empresas do Parque);
- Acesso à Rede de Parceiros da Raiar (mais de 20 empresas e mentores que prestam serviços complementares ao seu negócio);
- Programa de *Softlanding Nacional* (Intercâmbio para os maiores parques tecnológico do Brasil: Parque Tecnológico da UFRJ, no Rio de Janeiro, e Porto Digital, em Recife);
- Programa de Internacionalização (o Tecnopuc tem acordo de cooperação internacional com Canadá, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Itália, Portugal, Reino Unido, Rússia e com a Rede Europeia de Ambientes de Inovação);
- US\$ 5.000 válidos por 1 ano para serviços da Amazon;
- Infraestrutura de salas privativas, espaço de *coworking*, salas de reunião, salas de videoconferência, sala de ideação, auditório, sala de descompressão;
- Acesso ao Tecnopuc 24hs por dia durante os 7 dias da semana;
- Infraestrutura do Campus da PUC-RS com restaurantes, cafés, lanchonetes, bancos, lojas, serviços;
- Desconto no estacionamento (valor de aluno).

Em 2014, ano do último relatório de atividades publicado, possuía cerca de 60 empresas graduadas e 25 participando de seu processo de incubação.

4.1.10. Mobilab

Criado em 2014, o MobiLab, Laboratório de Mobilidade Urbana, é uma criação da Prefeitura de São Paulo para introduzir inovação e mudar o relacionamento da administração pública com a tecnologia. A criação do Mobilab buscou trazer transparência e a qualidade e utilização dos dados brutos produzidos pela Secretaria Municipal de Transportes de São Paulo (SMT), pela Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) e pela São Paulo Transportes (SPTrans).

Uma de suas atividades é o programa de residência, com o objetivo de reunir *startups* no espaço do Mobilab para desenvolvimento de suas atividades. O Mobilab assegura para todas as *startups*:

- Uso do Espaço Coworking do MobiLab enquanto estiverem inscritas no programa, respeitando-se as regras de acesso e uso do espaço;
- Acesso simplificado aos dados de mobilidade urbana do Município de São Paulo não submetidos a sigilo, e ao conhecimento técnico disponível sobre o assunto na Prefeitura de São Paulo;
- Participação em eventos realizados pelo MobiLab para tratar dos temas objeto do programa;
- Programa de mentoria personalizado – parceria entre o MobiLab e parceiros da TechSampa⁹; participação no evento de encerramento do Programa Residência MobiLab – “Demoday MobiLab” e reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos, a

⁹ Por meio do Decreto Nº 55.461, de 29 de agosto de 2014, foi instituída a Política Tech Sampa, que tem como objetivos: I – estimular a cultura da inovação e do empreendedorismo tecnológico, apoiando a criação e o desenvolvimento de *startups*, inclusive na gestão administrativa e financeira dos projetos, nos diferentes estágios de crescimento; II – promover a atratividade, geração de valor, competitividade e desenvolvimento econômico sustentável, em especial do setor de tecnologia da informação e comunicação – TIC, com produtos e serviços de maior valor agregado e de conteúdo tecnológico; III – desenvolver e consolidar o ecossistema de *startups* da cidade de São Paulo, atraindo e mantendo *startups* com alto potencial de crescimento e potencializando o ambiente de interação, troca e cooperação entre os diversos atores; IV – conectar o ecossistema de *startups* local aos demais polos mundiais de tecnologia, promovendo a Cidade de São Paulo como centro de referência internacional de tecnologia e inovação.

depender do comprometimento dos grupos selecionados no desenvolvimento das atividades propostas.

Ao todo já passaram por seu programa de residência 12 *startups*. Atualmente, o Mobilab é regido por uma portaria municipal comum entre a SMT e a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) de São Paulo.

4.2. UM PANORAMA DAS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS INICIANTES NO BRASIL

A presença das aceleradoras no Brasil é um fenômeno recente. Apesar de não haver um registro oficial, tem-se como marco zero o ano de 2008, com a fundação da Aceleradora de Minas Gerais, Belo Horizonte, por replicar o modelo de aceleração norte-americano.

Mas esse processo ganhou realmente impulso a partir de 2012 com a vinda de alguns programas de aceleração internacionais. Desde então, as aceleradoras e os programas de aceleração disseminaram-se pelo país, estando presentes em quase todas as unidades federativas. De acordo com Abreu e Campos (2016), até janeiro de 2016, existiam no Brasil cerca de 40 aceleradoras de *startups* ativas que haviam acelerado mais de 1.100 *startups* com investimentos diretos de cerca de R\$ 51 milhões. Buscando complementar os estudos realizados até então, foi feita uma pesquisa documental exploratória com o objetivo de realizar o levantamento da lista de aceleradoras presentes no ecossistema empreendedor brasileiro entre os meses de janeiro de 2016 e agosto de 2016. Foram mapeados 54 programas de aceleração e aceleradoras, dos quais 43 estavam operativas (APÊNDICE C).

O crescimento da importância das *startups* radicais digitais, em especial as relacionadas à área de tecnologias de comunicação e informação, fez com que fossem criadas políticas públicas que potencializassem a capacidade das aceleradoras, como foi o caso do Startup Brasil e do Inovativa (mais detalhado no tópico 4.2.6.). O Startup Brasil – Programa Nacional de Aceleração de *startups* – é uma das iniciativas que incentivaram e fomentaram o conceito de aceleração. Trata-se de uma política do MCTI com gestão da Softex, em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica (STARTUP BRASIL, 2016). O programa foi um dos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de aceleração no país, ao apoiar empresas iniciantes por

meio de parcerias com as aceleradoras (STARTUP BRASIL, 2016). O programa possui três etapas. Na primeira fase, há uma seleção de aceleradoras parceiras, que são as responsáveis pelo processo de aceleração das *startups*. Na segunda etapa, ocorre a seleção de *startups* nacionais e internacionais que serão apoiadas. E na terceira inicia-se o processo de aceleração pelas aceleradoras parceiras.

Num período de até 12 meses, cada *startup* tem acesso a até R\$ 200 mil na forma de bolsas CNPq para pagamento de salários de profissionais indicados pela *startup* e o apoio de uma aceleradora no desenvolvimento do negócio (espécie de consultoria que ajuda no desenvolvimento de *startups*), a qual também pode fazer um investimento financeiro na empresa mediante parcela de participação.

O programa foi lançado em 2012 e teve seu primeiro grupo formado em 2014. As *startups* da primeira turma capturaram R\$ 9,63 milhões no mercado externo, além de um total de R\$ 9,35 milhões do CNPq (R\$ 7,7 milhões) e das aceleradoras (R\$ 1,65 milhões) investidos nas empresas participantes. Em janeiro de 2014, 47% das *startups* do programa tinham faturamento e possuíam, em média, 4,7 funcionários na equipe. Em agosto, o número havia subido para 65% e 7,7 funcionários, na média (STARTUP BRASIL, 2016). Ademais, empreendedores destacam o acesso a redes comerciais e de investimento, integração com outras iniciativas nacionais e internacionais de apoio ao empreendedorismo, credibilidade por conta da marca do programa e acesso a recursos não reembolsáveis. O programa já apoiou 183 empresas (STARTUP BRASIL, 2016).

Partindo da amostra de *startups* desta dissertação, melhor exploradas no capítulo 5, identificaram-se 12 aceleradoras, apontadas no Quadro 15.

Quadro 15. Aceleradoras levantadas para este estudo

Aceleradora	Cidade/Estado
Ace	São Paulo/SP
Startup Farm	São Paulo/SP
Artemisia	Belo Horizonte/MG
Wayra	São Paulo/SP
Braskem Lab	-
Inovativa	Brasília/SP
Mining Lab	Belo Horizonte/MG
Oxigênio	São Paulo/SP
Liga IOT	São Paulo/SP
Programa de Promoção da Economia Criativa	São Paulo/SP
Baita	Campinas/SP
Darwin Starter	Florianópolis/SP

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No tópico 4.2.1. são descritos aspectos gerais de cada uma das aceleradoras, retirados de relatórios de atividades, editais de chamamento e canais oficiais de comunicação. Esses dados foram usados para a reflexão desta dissertação no Capítulo 5.

4.2.1. Ace

Em 2012, foi fundada a Ace – antiga Aceleratech – por dois empreendedores seriais. A empreitada nasceu em parceria com Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), responsável por “incubar” os primeiros anos de atuação da aceleradora. Em 2013, a Ace recebeu investimento do fundo Acelera Partners – com capital da Microsoft Ventures, Qualcomm Ventures e Performa Investimentos – que lhe possibilitou expandir sua atuação e consolidar-se como uma das principais aceleradoras na América Latina. A Ace atua em diferentes momentos da etapa do processo empreendedor em três diferentes frentes:

- ACE University: com foco em empreendedores em estágio de ideação e profissionais ligados ao tema de inovação, são oferecidos conteúdos, em grande maioria gratuitos, para ampliar o conhecimento sobre *startups* na América Latina. O objetivo da Ace University é a evolução, criação e expansão da mentalidade empreendedora, além do desenvolvimento de capacidades, ferramentas e estratégia para crescer;
- ACE Start: o foco torna-se a etapa de validação da *startup*, com o objetivo de estruturar a base do empreendimento e confirmar todas as suas premissas de mercado, produto e desenvolvimento a fim de minimizar incertezas envolvidas no processo empreendedor. O programa de aceleração tem duração média de 4 meses e prepara os empreendedores para o crescimento. No Ace Start não há cobrança de um percentual da *startup*, sendo um programa totalmente gratuito. Alguns dos benefícios oferecidos são: apoio da equipe e da metodologia ACE nos pontos mais críticos de seu desenvolvimento; recebe mentorias com especialistas e executivos do mercado; mais de R\$ 300 mil em benefícios de parceiros; e convívio com rede de empreendedores e acesso a rede de investidores.
- ACE Growth: O programa de aceleração para *startups* em estágio de crescimento. O objetivo desse programa é auxiliar a *startup* oferecendo apoio em áreas como marketing, venda, distribuição, estratégias para a escala, organização e

automatização de processos, melhoria de produto e conexão com o cliente. Entre os benefícios ofertados pelos programas estão: investimento de até R\$ 150 mil em troca de participação acionária de até 10%, dependendo do estágio de desenvolvimento da *startutp*; acesso a ferramentas e metodologias; mentoria com especialistas e executivos; 6 meses de aceleração presencial; preparação, contato e acesso exclusivo a investimento; e gestão de portfólio pós-aceleração. Ao final, os empreendimentos que cumprirem todos os requisitos do programa de aceleração poderão receber um aporte extra de até R\$ 500 mil da Bossa Nova Investimentos.

- ACE Corp: focado em inovação para grandes empresas com o objetivo de revisar as ações em processo e também treinar os funcionários para trabalharem como *startups* ou criarem os próprios programas de inovação. Para atingir esses objetivos são adotados quatro formatos possíveis: *fellowship*, em que são buscadas no mercado *startups* que desenvolvam soluções capazes de resolver os problemas das corporações contratantes, indo da análise dos desafios e das possíveis soluções de inovação ao processo de recrutamento ativo e seleção das melhores *startups*; módulos de treinamento para desenvolver habilidades e características empreendedoras nas equipes das empresas; Innovtion Sprint, focado no desenvolvimento de um protótipo funcional validado em ciclos curtos (5 dias) através da imersão de uma equipe multidisciplinar; ações personalizadas para impulsionar o intraempreendedorismo.

Desde a fundação, em 2012, já foram aceleradas mais de 130 *startups*, com 8 *exits*¹⁰ de empreendimentos (ACE, 2017). Devido aos resultados apresentados, a Ace recebeu, nos anos de 2016, 2015 e 2014, o título de melhor aceleradora da América Latina do Latam Founders Awards, evento organizado pela Latam Founders Network – uma rede de associados CEOs, parceiros e fundadores interessados em investimentos e tecnologia da região da América Latina – que premia os profissionais, líderes e influenciadores do mercado e pessoas que ajudam a transformar a tecnologia na América Latina.

¹⁰ O momento em que um sócio ou investidor entrega seu percentual da empresa em troca de uma quantia de dinheiro. Para a maioria dos investidores, chegar a esse estágio é a meta.

4.2.2. Startup Farm

Fundada em 2010, é uma das primeiras aceleradoras brasileiras e já rodou 18 ciclos de aceleração completos. A aceleradora atua em três eixos: educação, aceleração e investimento diretamente relacionados a projetos de corporações com interesse em apoiar o ecossistema de empreendedorismo. O primeiro corresponde ao pilar de atividades de fomento ao empreendedorismo, com encontros, palestras e oficinas. O segundo corresponde ao programa de aceleração e acompanhamento das *startups* selecionadas. E, por fim, o terceiro eixo estaria relacionado à área de investimento e captação de novos recursos, *Farm Venture Capital*.

A partir de 2017, a Farm reformulou seu programa de aceleração com base no aprendizado adquirido nos 18 ciclos de aceleração. O programa reformulado, além de contar com novos parceiros, como a Visa, em um novo formato, recebeu nome de Ahead. O programa passou a ter 6 meses divididos em três módulos:

- *Laser focus*, com duração prevista de 5 semanas: imersão intensiva para os fundadores trabalharem focados na construção do modelo de negócios da *startup*, suportados pela Farm e por uma rede de mentores, parceiros e investidores;
- *Get Sales Done*, com duração prevista de 5 semanas: neste módulo, a *startup* trabalha na construção de uma estratégia de vendas e define as principais métricas de desempenho do seu negócio;
- *Fundraising*, com duração prevista de 15 semanas: a *startup* irá construir uma projeção inicial de necessidade de capital, assim como trabalhará na definição da melhor estratégia de captação. Ao longo deste módulo, a empresa continua trabalhando no desenvolvimento do produto e/ou serviço e no aprimoramento de suas métricas de desempenho com o acompanhamento da Startup Farm.

Além do período de 6 meses, o programa de aceleração também oferece:

- Rede de networking formada por profissionais de grandes empresas, como IBM, Google, Microsoft, SOAP, RTM e Visa;
- Até R\$ 150 mil de aporte da Startup Farm por até 5% do empreendimento (variando com o valor calculado da empresa);
- Suporte para captação de novos investimentos;
- Benefícios de parceiros no valor de até US\$ 700 mil.

De acordo com Startup Farm (2016), já foram aceleradas 242 *startups* que, juntas, operam negócios em mais de 110 países. O conjunto desses empreendimentos captura mais de U\$100 milhões em investimentos e possui um valor agregado superior a R\$ 3,3 bilhões. De todos os empreendimentos acelerados pela Farm, seis tiveram *exits*.

4.2.3. Artemisia

Diferentemente das outras organizações citadas, a Artemisia começou sua história como uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Fundada em 2004 pela Potencia Ventures, a Artemisia possui atualmente escritório em São Paulo. Entre suas diversas ações, há o programa de aceleração para que empreendedores validem seus modelos de negócios – operacionais e de receita – e refinem sua proposta de valor direcionado ao impacto social.

A partir de 2010, foi estruturada a Aceleradora da Artemisia, para selecionar empreendedores com forte intenção de crescer e gerar impacto social, e oferecer-lhes suporte intensivo na busca de soluções para a consolidação de seus modelos. São oferecidos para as *startups*:

- Acesso a empreendedores, parceiros (institutos, fundações, empresas), investidores (anjos, doadores, *venture capital*);
- Conhecimento e experiências práticas para que os empreendedores possam aprofundar seu entendimento sobre seu público alvo e aprimorar o impacto social gerado pelo seu negócio;
- Teste e prototipação dos modelos de receita a partir de especialistas, equipe Artemisia e outros empreendedores;
- Rede de mentores formada por empreendedores, executivos, professores e lideranças qualificados e de diferentes setores para ajudar os acelerados a enxergar aspectos novos de seu negócio, questionar premissas preestabelecidas e compartilhar experiências e informações de forma voluntária;
- Acompanhamento personalizado para atender a suas demandas específicas;
- Associação e divulgação em canais oficiais da Artemisia – site, redes sociais, e-mail marketing, eventos etc.

- Subvenção de R\$ 15 mil, sem cobrança de participação acionária das empresas aceleradas.

Desde 2004 já foram apoiados mais de 107 negócios sociais. Entre os anos de 2011 e 2017, as 79 *startups* aceleradas receberam R\$ 65,6 milhões em investimentos.

4.2.4. Wayra

Primeira aceleradora corporativa a se estabelecer no país, em 2012, a Wayra aceleradora, até o ano de 2017, possuía presença em 10 países com 11 espaços distribuídos. A Wayra Brasil faz parte do programa de inovação aberta corporativa chamado Telefónica Open Future¹¹ (OPENFUTURE, 2017). Dos benefícios ofertados tem-se:

- Programa flexível e individualizado para atender aos desafios que cada *startup* enfrenta;
- Foco na escalabilidade e na transformação de ideias em negócios sustentáveis;
- Investimento financeiro em troca de participação acionária minoritária;
- Mais de US\$ 50 mil em serviços de aceleração, que incluem 1 ano de infraestrutura de escritório na academia Wayra Brasil;
- Acesso a uma rede global de parceiros de negócios, *startups*, mentores, investidores e especialistas da Telefónica.

¹¹ Plataforma global desenvolvida para conectar empreendedores, *startups*, investidores e instituições públicas e privadas que buscam oportunidades em inovação e negócios. Tem como objetivo apoiar talentos em todas as fases de crescimento por meio de uma metodologia completa de aceleração e conexão com organizações, investidores e empresas. O programa integra todas as iniciativas de inovação aberta, empreendedorismo e investimento do grupo Telefónica, detentora da marca Vivo no Brasil, (Think Big, Talentum Startups, Crowdfunding, Wayra, fundos de investimento Amérigo, fundo corporativo Telefónica Ventures) em uma rede global aberta a incorporar sócios externos que queiram desenvolver suas próprias estratégias de negócio e investimento, e conectar suas *startups* a grandes empresas. Até o momento, já analisamos 51.000 projetos e investimos em mais de 700 *startups*, em um total de mais de 1.600 aceleradas. A Telefónica Open Future tem presença em 17 países e junto com seus sócios comprometeu 445 milhões de euros para investimento (OPENFUTURE, 2017).

Desde 2012, já foram feitos investimentos em 63 *startups* aceleradas, que receberam R\$ 10 milhões da Wayra Brasil, além de R\$ 64 milhões de terceiros. Outras seis empresas receberam R\$ 40 milhões de fundos relacionados à Telefónica.

4.2.5. Braskem Labs

Formado em 2015, o Braskem Labs é uma plataforma da Braskem formada por três programas para incentivar empreendimentos iniciantes e inovadoras da cadeia do plástico a desenvolverem seus produtos. A atuação envolve uma rede de parceiros e atores diversos para apoiar negócios e *startups* que gerem efeitos positivos através de um produto, sistema ou solução que beneficia a sociedade ou o meio ambiente. O Braskem Labs atua em três frentes, oferecendo recursos diferentes para as etapas do desenvolvimento de um negócio:

- *Braskem Labs Ignition*: programa de aceleração de *startups*, feito em parceria com a aceleradora ACE, que conta com mentores e acompanhamento da Braskem e oferece dois serviços, de acordo com o momento da sua *startup*: ACE Start e ACE Growth. Alguns dos benefícios ofertados são: acesso a um time de aceleração, profissionais da Braskem e de outras grandes empresas e mais de 100 mentores conectados ao *Google Launchpad*; as empresas aceleradas no *ignition* podem tornar-se aptas a ingressar futuramente nos programas *Braskem labs scale* e *challenge*, aumentando as chances de tornarem-se parceiras da Braskem, além de possíveis conexões com outras grandes empresas do mercado; estratégias, técnicas, táticas e acompanhamento por resultado para transformar a sua empresa em uma máquina de crescimento exponencial; relacionamento com uma rede enorme de mentores, investidores e parceiros da Braskem e da Ace, que podem se tornar parceiros, clientes ou fornecedores da sua *startup*; e acesso aos investidores-anjo, fundos e *venture capitals* mais importantes do país.
- *Braskem Labs Scale 2017*: tem como objetivo identificar empreendedores que ofereçam soluções que usem a química e/ou plástico de diversas áreas, como agronegócio, saúde, transporte, alimentação, água e energia. Em 2017 foi aberta uma categoria com foco no combate ao *Aedes aegypti* que não precisava ter plástico e químico em sua composição. Nesta categoria do programa são oferecidos: capacitação personalizada de acordo com as necessidades de cada empreendedor,

para apoiá-lo em seus principais desafios; possibilidade de tornar-se parceiro e cliente da Braskem; contato com as equipes de inovação e técnica da Braskem e seus parceiros, para ajudar na aplicação do seu produto na cadeia do plástico e da química; acesso a uma rede de importantes e estratégicos atores do mercado, incluindo possíveis clientes, parceiros e investidores; e acesso a rede de mentores da Braskem, ACE e executivos.

- *Braskem Labs Challenge*: identifica *startups* que ofereçam soluções para resolver desafios de áreas da Braskem por meio do desenvolvimento de projetos- pilotos. Alguns dos benefícios oferecidos às *startups*: oportunidade de testar seu produto ou serviço com uma grande empresa; possibilidade de contratação; networking; visibilidade e chancela de uma empresa líder no setor; interação com profissionais experientes; e possibilidade de obter recursos para a execução do piloto.

Neste estudo estamos considerando o programa de aceleração *Braskem Labs Scale*, que foi a iniciativa que originou a plataforma da Braskem de contato com *startups*. Na edição de 2016 foram capacitadas 12 empresas, das quais 2 empresas cocriaram com a Braskem e 4 empresas receberam investimento de terceiros ao longo do ano (BRASKEMLABS, 2016).

4.2.6. Inovativa

Criado em 2013, o Inovativa Brasil é um programa de aceleração gratuito em que são ofertados recursos como capacitação, mentoria e conexão em larga escala para empresas iniciantes (negócios nascentes e novos e que não tenham recebido mais R\$ 500 mil em investimentos) e inovadoras de qualquer setor e lugar do Brasil. O programa é do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e sua execução é feita em parceria com a CERTI e a Endeavor (INOVATIVABRASIL, 2016).

A ideia do Inovativa surge da constatação de que a maior parte dos potenciais empreendedores tinha pouco ou nenhum conhecimento em negócios, sendo na maioria pessoas com amplo conhecimento técnico/científico de um tema específico, mas sem a capacidade de transformar isso em produto ou solução para o mercado – essa é uma crítica recorrente feita às empresas em incubadoras. Além da falta de capacitação, existia outro grande problema: os empreendedores de alta tecnologia tinham poucos contatos

com outros empresários, especialistas que atuavam em seus mercados ou investidores (MDIC, 2012). Nesse contexto, o setor público carecia de bons projetos e bons empreendedores para apoiar; o setor privado não encontrava empresas preparadas do ponto de vista de gestão empresarial para fazer parcerias ou desenvolver soluções; e o empreendedor não tinha preparo para gerir um negócio de alta tecnologia (MDIC, 2012). O programa oferece:

- Acesso a conteúdo especializado a fim de capacitar os participantes nas competências necessárias para o desenvolvimento de um negócio inovador;
- Atividades de mentoria com empreendedores de sucesso e executivos;
- Possibilidade de apresentação do negócio a investidores e executivos de grandes empresas;
- Integração com outros programas públicos e privados de fomento a *startups*.

Na primeira edição, em 2013, 1.635 projetos foram submetidos na primeira fase, 50 selecionados para a segunda etapa e 20 para a terceira, e esses últimos foram levados pelo MDIC para uma semana de treinamento e contatos com investidores e aceleradoras de empresas no Vale do Silício (INOVATIVABRASIL, 2016). Já em 2016, o programa recebeu 1.372 projetos e conseguiu preencher todas as 300 vagas disponíveis (INOVATIVABRASIL, 2016).

4.2.7. Mining Lab

Lançado em 2016, o programa Mining lab é uma realização da Votorantim Metais com apoio da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e da aceleradora independente de *startups* Techmall, que busca conhecer, selecionar e desenvolver novos projetos e ideias que contribuam com soluções inovadoras para mineração e metalurgia. Em seu primeiro ciclo o programa focou em duas áreas: nanotecnologias e energias renováveis. Para as *startups* selecionadas são oferecidos:

- Acompanhamento pela FIEMG e pela aceleradora de *startups* Techmall durante 9 meses;
- Possibilidade de investimento e desenvolvimento de projetos em conjunto com a Votorantim Metais;

- Metodologia de desenvolvimento: treinamentos, visitas técnicas, profissionalização da gestão e crescimento;
- Coaching e mentoria com profissionais reconhecidos no setor de mineração e em *startups*;
- Acesso exclusivo à estrutura da Votorantim Metais, além do acesso à rede de relacionamento de todas as outras empresas industriais da Votorantim S.A.: Cimentos, Siderurgia, Energia, Companhia Brasileira de Alumínio, Fibria (celulose) e Citrosuco (suco de laranja).
- Ao fim do programa, a Votorantim Metais poderá investir no desenvolvimento das soluções, bem como estabelecer parcerias para busca de investimentos, compra ou distribuição dos produtos e serviços das *startups*.

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação desse programa de aceleração que mostrassem seus resultados e impacto.

4.2.8. Oxigênio

Lançada em 2015, é a aceleradora corporativa da Porto Seguro, empresa de seguros brasileira, desenvolvida em parceria com as aceleradoras Liga Ventures¹² e Plug and Play¹³. A Oxigênio foca em selecionar *startups* com soluções inovadoras que estejam em sinergia com os objetivos da própria corporação, como seguros, serviços automotivos, saúde, serviços residenciais, soluções financeiras, segurança e proteção, telecomunicações e consórcios (OXIGÊNIOACELERADORA, 2017). Essas empresas receberão investimento direto de US\$ 50 mil por 10% de participação e serão aceleradas por 3 meses no Centro de Inovação da Oxigênio, em São Paulo, e 3 meses na sede da Plug and Play, no Vale do Silício. Ademais, são ofertados:

- US\$ 100 mil aplicados em recursos indiretos, em forma de benefícios e apoio para os empreendedores;
- Acesso a rede de contatos da Porto Seguro, da Plug and Play Tech Center e da Liga Ventures;

¹² Aceleradora corporativa que ajuda grandes empresas a criar programas de inovação aberta junto a *startups* e promove ações de empreendedorismo interno (LIGAVENTURE, 2017).

¹³ A Plug and Play Tech Center é uma plataforma americana com presença global de inovação para *startups*, corporações e investidores (OXIGÊNIO, 2017).

- Acesso a produtos e serviços de hosting, marketing digital, CRM, entre outras facilidades, gratuitamente ou a preços reduzidos;
- Contato com o grupo Porto Seguro para alavancagem da *startup* e potencial aumento da base de clientes;
- Apoio de profissionais que são referência no mercado em que atuam;
- Acesso a espaço de trabalho em São Paulo (Brasil) e no Vale do Silício (EUA);
- Participação em workshops, palestras e sessões individuais;
- Acesso a rede de mentores.

Até seu 4º ciclo de aceleração, em 2017, passaram por ela 24 empreendimentos. Não foram identificados relatórios públicos de avaliação desse programa de aceleração que mostrassem seus resultados e impacto.

4.2.9. Liga IoT

A Liga IoT é um programa de aceleração operacionalizado pela aceleradora Liga Ventures, em conjunto com grandes empresas, em que são buscadas *startups* da área de Internet das Coisas (do inglês IoT, *Internet of things*). Atualmente fazem parte da iniciativa a Intel e a Tivit. O principal objetivo da plataforma é conectar grandes empresas a *startups* com soluções de IoT para que explorem oportunidades de negócio ou testem novas tecnologias em conjunto, ajudando a desenvolver o ecossistema de Internet das Coisas no Brasil. Serão selecionadas *startups* de hardware ou software ligadas à Internet das Coisas. As *startups* selecionadas passarão por um programa de aceleração de 4 meses em São Paulo, onde terão apoio da equipe e da rede de mentores da Liga Ventures, escritório equipado e contato direto com a Intel e a Tivit com o objetivo de explorar sinergias e buscar parcerias e oportunidades de negócios. Nenhuma contrapartida em participação societária ou propriedade intelectual é exigida das *startups*. São ofertados:

- Programa de aceleração operacionalizado pela Liga Ventures;
- Conexão com as empresas parceiras;
- Acesso à rede de contatos da Liga Ventures com potenciais parceiros e investidores para o negócio.

O programa foca em *startups* de hardware ou software ligados à Internet das Coisas. As soluções com aplicações em qualquer vertical, como Indústria, Varejo, Smart

Buildings, Smart Cities, Agritech, entre outras, e que já tenham um MVP (Minimum Viable Product) ou um protótipo funcional podem participar do programa.

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação desse programa de aceleração que mostrassem seus resultados e impacto, pelo fato de ele ainda não ter concluído um ciclo de aceleração completo.

4.2.10. Programa de Promoção da Economia Criativa

O Programa de Promoção de Economia Criativa da Samsung é resultado de uma parceria firmada em 2015 entre a Anprotec, a Samsung e o Centro Coreano de Economia Criativa e Inovação (CCEI), e tem como objetivo identificar, selecionar e oferecer suporte a empreendimentos inovadores em áreas de interesse da multinacional sul-coreana. Planeja-se investir, entre 2015 e 2020, US\$ 5 milhões na iniciativa provenientes de renúncia fiscal, com amparo na Lei de Informática¹⁴. Além do contato com executivos da Samsung, alguns empreendimentos selecionados tiveram a oportunidade de se comunicar com a sede na Coreia do Sul.

Os benefícios ofertados pelo programa são:

- Apresentação das *startups* para equipe especializada da Samsung, por meio de *pitch sessions*;
- Mentoria com equipe técnica da Samsung sobre temas estratégicos, tais como economia criativa, design de produtos, marketing digital e tecnologias da empresa;
- Desenvolvimento de modelo de negócios;
- Suporte e apoio de incubadoras selecionadas pelo programa;
- Treinamentos focados na criação de empreendimentos inovadores, inspirados no modelo coreano de cultura de economia criativa, implantado na Coreia do Sul pelo CCEI DAEGU¹⁵.

¹⁴ A Lei da Informática (conforme as leis 8.248, de 23 de outubro de 1991, 10.176/01, 11.077/04 e 13.023/14) é uma lei que concede incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia (áreas de hardware e automação) e tem por prática investir em Pesquisa e Desenvolvimento. Esses incentivos referem-se à redução do IPI em produtos habilitados ou incentivados.

¹⁵ O Centro de Economia Criativa e Inovação em Daegu (CCEI) tem como missão promover uma visão de “Meca Global de Startups e Ideias Criativas” para as comunidades regionais através da construção de uma fortaleza para as PME inovadoras e ser um hub de *startups* (ANPROTEC, 2017).

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação desse programa de aceleração que mostrassem seus resultados.

4.2.11. Baita

A Baita Aceleradora foi fundada em 2013 por um conjunto de profissionais com experiência de mercado em inovação, atuando no desenvolvimento de negócios inovadores de base tecnológica não consolidados no mercado ou a partir de modelos de negócios inovadores, ainda não validados (BAITA, 2017). A aceleradora foca em estágios críticos do desenvolvimento de *startups* por meio da interação entre empreendedores, mentores e gestores da aceleração. Diferentemente de outras aceleradoras deste levantamento, é orientada para *startups* de base tecnológica. Tem como objetivo intensificar a criação, validação e compartilhamento de conhecimentos críticos para *startups*; acelerar o desenvolvimento de competências de gestão efetivas para *startups*; e ampliar a rede de relacionamento dos empreendedores. Para atingir esses objetivos a Baita oferece:

- Ciclo de aceleração de 6 a 12 meses;
 - Aporte de recursos financeiros em troca de participação acionária;
 - Compartilhamento de conhecimento e experiência entre fundadores, gestores, especialistas, mentores e investidores, por meio de métodos e práticas que promovem a criação de negócios inovadores e estimulam a atitude empreendedora;
 - Eventos de conscientização sobre empreendedorismo, workshops com executivos e *startups* reais, feitos em parceria com o Unicamp Executivos; e treinamentos específicos para mentores;
 - Participação de executivos como catalisadores do ecossistema local, preparando-os para oportunidades de mentoria;
 - Acesso, em condições diferenciadas, a laboratórios e serviços de apoio ao desenvolvimento de negócios tecnológicos fornecidos por parceiros da Baita,
-

destacando-se Instituto de Pesquisa Eldorado, CPqD, Laboratório IoT (TeN), parceiros de serviços para *startups*, entre vários outros;

- Promoção de eventos, próprios ou em parceria com outras entidades.

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação desse programa de aceleração que mostrassem seus resultados.

4.2.12. Darwin Starter

Fundado em 2015, o Darwin Starter é uma iniciativa da Cventures, em parceria com Sebrae, Fiesc, Sapiens Parque, Celta e Fundação Certi, com apoio da Glóbulo, Catarinas Design e Dialetto (STARTUPSC 2017). O Darwin investe até R\$ 170 mil por 12% da *startup*, podendo haver variação, a depender da maturidade do negócio, porém este será o cenário de praticamente todas as empresas.

A aceleradora foca em desenvolver o ecossistema local de *startups* incentivando que a aceleração seja realizada presencialmente na região de Santa Catarina, apesar de aceitar *startups* de todo o Brasil. Dos benefícios ofertados pela Darwin Starter, tem-se:

- A aceleração, realizada em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc) e outras entidades;
- Conta com o apoio de diversas empresas, responsáveis por fornecer o know-how necessário em diferentes setores importantes para uma *startup*;
- Assessoria jurídica e contábil;
- Estrutura de mais de 500 m² de espaço compartilhado para trabalho, na sede da InovaLab¹⁶, em Florianópolis. O prédio conta com salas de reunião, espaços de convívio, auditório para apresentações e infraestrutura completa de serviços;
- Além do investimento, auxilia-se as *startups* na conexão com, investidores-anjo e parceiros estratégicos para novas rodadas de investimento (e crescimento).

¹⁶ O InovaLab é um centro para desenvolver e instalar projetos estratégicos e de inovação para o Sapiens. O InovaLab é sede de empresas já instaladas no Sapiens Parque e recebe outros empreendimentos. O InovaLab recebeu investimentos de R\$ 1,5 milhão, com recursos do Sapiens Parque, SC Parcerias e Codesc, e sua operação será coordenada pela Fundação CERTI/UFSC (SAPIENSPARQUE, 2016).

Não foram identificados relatórios públicos de avaliação desse programa de aceleração que mostrassem seus resultados.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DAS *STARTUPS*

Como já dito no tópico 3.3.2. sobre a seleção de casos, não há nenhum banco de dados estruturado que pudesse servir de base para este estudo. A exploração em diferentes canais de informação e validação juntamente ao portfólio das incubadoras e das aceleradoras possibilitou a identificação de 44 empreendimentos, dos quais apenas 18 foram entrevistados (Quadro 16).

Quadro 16. *Startups* levantadas para este estudo

<i>Startup</i>	<i>Cidade/Estado</i>
Bright Photomedicine	São Paulo/SP
Profes	São Paulo/SP
Fábrica de Aplicativos	São Paulo/SP
Cora	Belo Horizonte/MG
Proradis	Ribeirão Preto/SP
ColOff	São Paulo/SP
Sumá	Florianópolis/SC
ePHealth	Florianópolis/SC
Tauflow	Campinas/SP
Senfio	Rio de Janeiro/RJ
Telep	São Paulo/SP
Planejei	São Paulo/SP
Nexxto	São Paulo/SP
DSP Geo	Campinas/SP
VR Monkey	São Paulo/SP
LogBee	São Paulo/SP
SafeTruck	São Paulo/SP
DEV Tecnologia	São Paulo/SP

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A partir do tópico 5.1. serão introduzidos, brevemente, os aspectos gerais de cada uma das *startups*, para, em seguida, trazer a análise dos dados coletados sobre cada uma delas nos eixos do roteiro de entrevista.

5.1. BRIGHT PHOTOMEDICINE

A Bright Photomedicine é uma *startup* de base tecnológica no setor de saúde que atua através da Fotomedicina, fundada em 2015. O primeiro produto desenvolvido pela empresa é o Light-Aid®, um curativo portátil e flexível que utiliza a luz para a redução e bloqueio da dor. O produto é pautado em estudos que trazem evidências de que a luz promove reações bioquímicas no interior de células deficientes, levando-as a um estado mais saudável. Com isso, há atuação sobre enzimas do metabolismo básico das células por meio de reações fotoquímicas sem induzir a alteração de temperatura.

5.2. PROFES

Fundada em 2012, o Profes é um espaço virtual de aulas particulares on-line, que oferece ferramentas e aplicativos para professores, em uma interface web, para oferta e realização de aulas particulares de matérias do ensino fundamental, médio e superior, além de aulas de idiomas e cursos livres em geral. As aulas são ministradas em salas virtuais com aplicativos web que permitem uma ótima interação entre professor e aluno: videoconferência, chat, lousa digital com inúmeras ferramentas e compartilhamento de arquivos. Em 2017, contava com mais de 7.672 professores particulares cadastrados, distribuídos em 716 cidades, que ministravam 72 matérias (PROFES, 2017). A *startup* nasceu como um diretório de professores particulares, todavia o modelo alterou-se para uma plataforma de aulas particulares on-line. O modelo de negócios é baseado em uma cobrança sobre cada aula realizada na plataforma digital.

5.3. FÁBRICA DE APLICATIVOS

Lançada em outubro de 2011, a Fábrica de Aplicativos é uma plataforma on-line para criação de aplicativos que permite que qualquer pessoa crie e compartilhe *apps* para smartphones de forma rápida, fácil e sem programação.

5.4. CORA

Cora é um software de gestão da aprendizagem que oferece produtos e serviços educacionais baseado nos dados de desempenho dos deveres de casa de cada aluno. Tem como principal objetivo transformar o dever de casa em uma ferramenta de gestão de aprendizagem, além de ajudar os docentes a construir recursos educacionais mais modernos, engajando os alunos na aprendizagem e aproximando a família do ambiente

escolar. De acordo com a empresa, 13% dos alunos que não realizavam as tarefas começaram a fazê-las na plataforma (CORA, 2017).

5.5. PRORADIS

A ProRadis é uma empresa focada em soluções para outras empresas e entrega um software de gestão para laboratórios de diagnóstico por imagem. A empresa surgiu oficialmente no final de 2014.

Entre seus principais produtos, oferece o Image2Doc – plataforma on-line para armazenamento, organização e compartilhamento de exames médicos entre profissionais da área de saúde e centros de medicina diagnóstica – e o SmartRIS – software de controle dos processos administrativos e financeiros das empresas da área da saúde.

5.6. COLOFF

A ColOff é uma empresa de base tecnológica que nasceu da necessidade dos próprios fundadores. A partir do diagnóstico de câncer colorretal de um familiar de um dos sócios-fundadores, as dificuldades em realizar o exame e os erros na amostra foram as motivações para criar e confeccionar sacos estéreis que não contaminassem as amostras e permitissem a coleta em posição fisiológica. O produto foi patenteado, e em 2016 possuía venda de cerca de 50 mil unidades por mês, com clientes como hospitais, laboratórios, redes de farmácias e drogarias. Além disso, parte da produção é exportada para países como Austrália, Nova Zelândia e Estados Unidos.

5.7. SUMÁ

Fundado em 2014, o Sumá é um Sistema de Qualificação de Gestores, Operadores e Fornecedores da Alimentação Institucional, desenvolvido a partir do apoio do Programa Fapesc/Finep/Tecnova 2013 e do Programa Fapesc/Sinapse da Inovação 2016. O objetivo da *startup* é incentivar a adoção de boas práticas por gestores e fornecedores da alimentação institucional, de forma que se possa manter um fluxo de produção de alimentos produzidos localmente, rastreados e compatíveis com a importância da segurança alimentar e nutricional em organizações públicas brasileiras que oferecem refeições, tais como escolas, creches, hospitais, asilos, quartéis e outros.

5.8. EPHEALTH

Fundada em 2011, a ePHealth vem desenvolvendo soluções para saúde primária. Nasceu dentro da ePartner It Solutins para dar suporte a produtos da empresa Oracle no Brasil. A empresa pretende simplificar o atendimento dos agentes municipais de saúde e gerar relatórios precisos sobre as condições da população.

Para enfrentar esse problema, o ePHealth oferece duas plataformas: o Módulo ACS, usado pelos agentes, e o Módulo Gestor, para o gerenciamento da equipe e coleta de informações. Na primeira, o profissional digita o número do seu Cartão Nacional de Saúde e, após a autenticação dos dados, o uso do aplicativo é liberado. No sistema de gestão, o enfermeiro responsável tem acesso aos dados gerados e pode controlar as atividades dos agentes comunitários. O acesso de cada prefeitura se restringe aos dados de sua jurisdição. Em outubro de 2017, a o serviço, em sua versão gratuita, estava presente em 2.673 municípios brasileiros, somando um total de 1.481.746 acessos ao aplicativo (EPHEALTH, 2017).

5.9. TAUFLOW

A Tauflow, empresa fundada em 2016, oferece soluções em Simulação Numérica Computacional utilizando a Fluidodinâmica Computacional, conhecida como CFD, que consiste em prototipagem virtual, processo pelo qual é possível realizar simulações no computador antes que se faça o protótipo físico. A solução é capaz de dar embasamento científico para as tomadas de decisão em diagnósticos e melhorias de processos, e também nas validações de projetos, podendo reduzir custo e tempo e garantir a segurança do resultado.

5.10. SENFIO

Fundada em 2010, a Senfio oferece um sistema inteligente de monitoramento e higienização das mãos por meio de crachás inteligentes conectados a sensores de presença nos leitos e dispensers via wi-fi e bluetooth.

5.11. TELEP

Iniciada em 2014, a Telep é um aplicativo móvel que permite que as empresas economizem em suas contas telefônicas, monitorando e analisando os gastos de seus funcionários, identificando o mau uso e sugerindo o plano mais adequado às necessidades da empresa.

5.12. PLANEJEI

Iniciado em 2015, o Planejei é um aplicativo para smartphones de gestão de financeira. A empresa analisa as finanças pessoais, entregando objetivos a ser cumpridos para que se atinjam as metas desejadas. Para isso, a *startup* criou um robô, chamado de Marvin, que auxilia na definição dessas estratégias gratuitamente.

5.13. NEXXTO

Fundada em 2010 com o nome de RFIDEAS, teve como foco inicial o desenvolvimento e a oferta de soluções baseadas na tecnologia de identificação por radiofrequência (do inglês *Radio-Frequency Identification* – RFID) para rastreamento, controle e gestão de equipamentos de TI para datacenters.

Com a consolidação do empreendimento, o aumento de sua base de clientes e a conclusão da 1ª rodada de investimentos, por meio do aporte da SP Ventures, houve um reposicionamento de marca para Nexxto, ampliando o escopo de sua atuação, que passou a focar em soluções corporativas para a Internet das Coisas. Atualmente possui clientes de médio e grande porte, além de estar expandindo sua atuação para outros países da América Latina.

5.14. DSP GEO

A DSP Geo foi fundada em 2014 e é uma empresa que atua na cadeia de petróleo e gás, desenvolvendo softwares especializados que atuam na geração de imagens sísmicas, usadas para localização e qualificação de reservatórios de hidrocarbonetos.

A ideia do projeto nasceu durante os estudos de pós-graduação dos dois fundadores, quando participaram de um projeto de pesquisa conjunta entre a Unicamp e

a Petrobras denominado “Algoritmos de Processamento e Imageamento Sísmico com Ênfase em Reservatórios Carbonáticos” (INCAMP, 2015). A partir dessa experiência, identificaram a oportunidade de prover ao mercado soluções com aplicação do conhecimento adquirido ao longo de suas formações.

5.15. VRMONKEY

Fundada em 2013 com o nome de Naked Monkey, a VRMonkey é uma empresa de geração de conteúdo através de experiências interativas por meio de computação gráfica, atuando em setores de educação, simuladores, jogos, arquitetura e *live-action* (vídeos 360°). O empreendimento ganhou visibilidade ao conseguir submeter um de seus projetos à Lei Rouanet¹⁷, o projeto Dinos do Brasil, no museu Catavento Cultural, em São Paulo.

5.16. LOGBEE

Fundada em 2015, a LogBee é uma empresa de inteligência logística ligada a uma rede de motoristas autônomos. Permite que motoristas autônomos consigam atender empresas como se fossem uma transportadora profissional.

Até abril de 2017, a empresa contava com 25 motoristas cadastrados para atender 23 clientes dos segmentos de roupas, e-commerce e alimentos (DCI, 2017). Tem entre seus clientes as Lojas Mel e o Magazine Luiza. O modelo de negócios do empreendimento se baseia em uma comissão sobre o preço de cada transporte realizado.

5.17. SAFETRUCK

A SafeTruck nasceu em 2016 da necessidade de reduzir o número de acidentes, mortes e perdas materiais nas estradas brasileiras. Para atingir esse objetivo a *startup* desenvolveu um sistema de prevenção de acidentes viários aplicável em qualquer tipo de veículo. O sistema consiste em hardware, firmware e nuvem que auxiliam o motorista durante a condução do veículo, atuando como um copiloto. Em caso de acidente, o sistema

¹⁷ Política instituída a partir da Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, de incentivos fiscais, que possibilita que empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoa física) apliquem uma parte do IR (imposto de renda) devido em ações culturais (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2017).

é utilizado como a caixa-preta do veículo, contendo todos os dados de movimentos (e outros) anteriores ao acidente.

A empresa está melhorando a etapa de desenvolvimento de hardware e buscando formas para aumentar a eficiência de produção para poder escalar a operação.

5.18. DEV TECNOLOGIA

Fundada em 2013, a DEV Tecnologia é uma empresa de base tecnológica que oferece soluções completas para desenvolvimento de novos produtos tecnológicos e para Internet das Coisas. A partir de conhecimentos da equipe relacionados a projeto de eletrônica embarcada, comunicação sem fio e softwares de alta complexidade, auxilia os clientes a reduzir o tempo, o risco e os custos de desenvolvimento de novos produtos de base tecnológica.

A Dev atua em três áreas: soluções completas de Internet das Coisas, desenvolvimento de produtos tecnológicos desde a análise de requisitos até a produção, e projetos sob medida de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), incluindo os regulamentados pela Aneel, Lei da Informática e Lei do Bem. Alguns de seus clientes são a Natura, a Telefônica, a Unifesp e a Intelbras, entre outros.

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE E DEBATE DOS DADOS POR EIXOS DO QUESTIONÁRIO

Ao todo, foram realizadas 18 entrevistas a partir de um universo identificado de 44 empreendimentos (APÊNDICE E) caracterizados para este estudo, com uso de entrevistas semiestruturadas e presencialmente, quando possível, ou através de videoconferência.

Apesar de sabermos que o universo é bem mais amplo, para uma abordagem exploratória foi suficiente para trazer evidências para questionar as proposições da dissertação e indicar novas hipóteses para estudos futuros. Também foram usados análise de documentos e, muitas vezes, contato posterior via telefone ou e-mail para coleta de novos dados. A partir dos preceitos de Eisenhart (1989), o número de entrevistas ocorreu até que houvesse convergência nas respostas dos empreendimentos. Em todos os casos, buscou-se entrevistar os fundadores dos empreendimentos. Quando isso não foi possível, foi feito contato com ocupantes de cargos executivos das empresas, como diretores. No Quadro 17 são apresentadas as *startups* dos 18 empreendimentos participantes com as respectivas aceleradoras e incubadoras. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e setembro de 2017 e tiveram duração média de 60 minutos cada uma.

Quadro 17. Informações gerais sobre a amostra das *startups*

<i>Startup</i>	<i>Incubadora</i>	<i>Aceleradora</i>	<i>Data da realização da entrevista</i>	<i>Duração</i>
Profes	Cietec	Ace	30/05/2017	75 minutos
Bright	Cietec	Startup Farm	12/05/2017	50 minutos
Photomedicine	Cietec	Artemisia	18/05/2017	40 minutos
Fábrica de Aplicativos	Inova UFMG	Seed - MG	30/06/2017	50 minutos
Cora	Supera (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica)	Wayra Aceleradora	21/06/2017	60 minutos
Proradis	Cietec	Braskem Labs	07/11/2017	75 minutos
ColOff	Empresa própria; Sinapse da Inovação	Inovativa	19/06/2017	60 minutos
Sumá	Midi Tecnológico	Darwin Starter	27/06/2017	50 minutos
ePHealth	Incamp	Mining Lab por Techmall	05/07/2017	50 minutos
Tauflow	Phoenix - Incubadora de empresas Uerj	Artemisia	28/06/2017	50 minutos
Senfio	HAbits, USP Leste	Startup Farm; Oxigênio	25/05/2017	60 minutos
Telep				

Planejei	Raiar	Oxigênio	28/06/2017	50 minutos
Nexxto	Cietec	Liga Iot	11/07/2017	60 minutos
DSPGeo	Incamp	Baita/Inovativa	14/07/2017	50 minutos
VR Monkey	Cietec	Programa de Promoção da Economia Criativa	17/07/2017	50 minutos
LogBee	Mobilab	Oxigênio	22/08/2017	60 minutos
SafeTruck	Mobilab	Ace	12/09/2017	50 minutos
DEV Tecnologia	Cietec	Liga IoT + Programa de Promoção da Economia Criativa	16/09/2017	50 minutos

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Como já foi dito, o roteiro visou a coletar dados gerais sobre a relação que as *startups* tiveram com as incubadoras e com as aceleradoras, sejam as motivações de escolha, a experiência que tiveram durante o processo de ambas as entidades, os recursos mais relevantes, a aprendizagem decorrida das interações ou outras informações acerca desses contatos que foram relevantes. Após as apresentações dos tópicos anteriores, os tópicos 6.1 a 6.6. são dedicados à explicitação das informações coletadas nessas empresas, divididas segundo os eixos estruturantes do questionário, o que trouxe um cenário do papel das incubadoras e das aceleradoras na trajetória desses empreendimentos.

6.1. EIXO DE CARACTERIZAÇÃO

Esta primeira etapa teve como objetivo caracterizar os empreendimentos entrevistados, como pode ser visto no Quadro 18. Para isso, consideraram-se oito elementos para serem avaliados: nome do entrevistado; nome do empreendimento; ano de fundação; quantos integrantes o empreendimento tem no momento; área de atuação; qual o modelo de negócios; status atual do empreendimento; recebeu investimento (se sim, especificar valor). Com a condução das primeiras entrevistas, percebeu-se que, em vez de realizá-las separadamente, bastava solicitar que os entrevistados contassem sobre o empreendimento para que todas essas informações fossem dadas naturalmente.

Essa narrativa, de forma ampla, contemplou todas as questões, acrescentando dados relevantes da trajetória do empreendedor. Caso a resposta não atendesse ao guia inicial solicitado, as perguntas de base desse eixo eram feitas.

Quadro 18. Eixo de caracterização das startups

<i>Startup</i>	Cargo do entrevistado	Ano de fundação	Nº de integrantes (atual)	Área	Status atual da empresa	Recebeu investimento (estimativas)
Profes	Cofundador responsável pelo marketing	2012	6	Educação / TIC	Operacional = empresa nova para estabelecida	R\$ 550k de investidores (mas apenas R\$ 250k foram pagos)
Bright Photomedicine	Ex-sócio	2013	12	Saúde	Operacional (teste de conceito) = empresa nova	R\$ 150k (Pipe) e R\$ 50-60 k (clube de investimento)
Fábrica de Aplicativos	Cofundador	2011	16	TIC	Operacional (escalar) = empresa nova para estabelecida	Subvenção Finep; R\$ 250k de investimento de empresa
Cora	Cofundadora	2015	2	Educação /TIC	Reestruturação = empresa nascente para nova	Investimento particular e R\$ 80k do programa seed
Proradis	Diretor comercial	2012	15	Saúde/ TIC	Operacional (escalar) = empresa estabelecida	R\$ 5mi
ColOff	Cofundador	2010	3	Saúde	Operacional (escalar) = empresa estabelecida	R\$ 1,5k
Sumá	Cofundador	2014	4	Alimentação/ TIC	Operacional (teste de conceito) = empresa nascente	R\$ 50k
ePHealth	Cofundador	2015	4	Saúde/ TIC	Operacional (escalar) = empresa nova	+ou- R\$ 340k
Tauflow	Cofundador	2015	3	TIC	Operacional (escalar) = empresa nova	-
Senfio	Cofundador	2010	3	TIC	Operacional (escalar) = empresa nova	R\$ 500k
Telep	Cofundador	2014	4	TIC	Operacional (escalar) = empresa nova	R\$ 270k investimento-anjo
Planejei	Cofundador	2015	6	TIC/ finanças	Operacional (escalar) = empresa nova	R\$ 200k
Nexxto	Cofundador	2010	16	TIC/ internet	Operacional (escalar) =	Pipe 1 e 2; SP Ventures

				das coisas	empresa estabelecida	
DSP Geo	Cofundador	2014	-	Petróleo e gás	Encerrada atividade	R\$ 200k (CNPq) e R\$ 120k (100 programa + 20 capital)
VR Monkey	Cofundador	2013	9	Entreteni mento	Operacional (escalar) = empresa nova para estabelecida	R\$ 320k (Pipe 1 e 2), R\$ 600k Lei Rouanet; R\$ 120 k Samsung
LogBee	Cofundador	2015	9	Logística / TIC	Operacional (escalar) = empresa nova para estabelecida	+ou- R\$ 150k
SafeTruck	Cofundador	2016	3	Logística / TIC	Operacional (teste de conceito) = empresa nascente para nova	R\$ 225k
DEV Tecnologia	Cofundadora	2013	22	TIC/ internet das coisas	Operacional (escalar)= empresa nova para estabelecida	Pipe (1, 2 e3)

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Dos 18 empreendimentos entrevistados, apenas um foi descontinuado, a DSPGeo, em decorrência de mudanças contextuais e políticas no setor de petróleo. As demais empresas encontram-se em etapas avançadas do processo empreendedor iniciante, com funcionários fixos e geração de receita constante. Com algumas poucas exceções, como é o caso da Sumá, as empresas ainda estão em etapa de validação do modelo de negócios, sem nenhum tipo de faturamento contínuo. Algumas empresas que se encontram em uma etapa de maturidade estabelecida estão desenvolvendo novos produtos, como é o caso da Nexxto e da Proradis, ou novas unidades de negócios, como é o caso da DEV Tecnologia, focadas em crescer e/ou atender a novas demandas de mercado.

Quase a totalidade das *startups*, 17 das 18, está relacionada ao setor de Tecnologia de Comunicação e Informação (TIC)¹⁸ ou, ao menos, o têm como base para os negócios, com exceção da ColOff, uma empresa manufatureira de insumos para área da saúde.

¹⁸ De acordo com Porcaro (2006), são entendidos como produtos do TIC: a) para as indústrias, os produtos que cumprem função de processamento de informação e de comunicação, incluindo a transmissão e a apresentação ou uso de processamento eletrônico para detectar, medir e/ou registrar/gravar fenômenos físicos ou para controlar um

Todas elas localizam-se na Região Sudeste ou na Região Sul e utilizaram algum tipo de investimento ou subvenção econômica de algum órgão do governo. Infelizmente, por questões contratuais, alguns empreendimentos foram impossibilitados de falar de rodadas de investimentos recentes. Os empreendimentos mais antigos – Telep, ColOff e Senfio – foram fundados em 2014, enquanto o empreendimento mais recente, o SafeTruck, foi iniciado em 2016. Em número de funcionários, a DEV Tecnologia é o maior empreendimento, com 22 colaboradores diretos e indiretos, enquanto o menor é o Cora, que conta com apenas dois colaboradores, sendo ambos os próprios cofundadores.

Com exceção da Tauflow, todos os demais 17 empreendimentos receberam algum tipo de aporte financeiro, seja por meio de investidores, fundo de investimentos ou programas de subvenção do governo. A Tauflow tem seguido o conceito de *bootstrapping*, ou seja, o desenvolvimento da empresa acontece de forma orgânica, com capital da própria equipe fundadora, sem necessidade de aportes externos (ENDEAVOR, 2013). De acordo com o entrevistado, o fato de os três fundadores terem adquirido experiência de mercado e uma reserva financeira possibilitou que seguissem por esse caminho, que lhes dá mais autonomia decisória e estratégica.

6.2. EIXO DE CONTEXTUALIZAÇÃO

Compreender o que *startups* entendem por aceleração e incubação teve como objetivo buscar as primeiras evidências sobre a familiaridade dessas organizações com esse fenômeno. No Quadro 19, há um resumo de cada um dos relatos.

Quadro 19. Eixo de contextualização: o que é incubação e o que é aceleração?

<i>Startup</i>	O que é incubação para você?	O que é aceleração para você?
Profes	Etapa de desenvolvimento de produto forte em que se amadurece a ideia e se realizam muitos testes. Mas, normalmente, segue-se um ritmo de construção mais lento e pautado em pesquisa.	Em tese é o momento em que o produto já está rodando e há necessidade da injeção de dinheiro para dar volume através de assessoria em marketing e da rede de investidores.
Bright Photomedicine	Espaço focado no desenvolvimento no produto e para entender o mercado, ofertando recursos de suporte ao desenvolvimento de produtos,	Prepara o negócio para que ele consiga capital e ajuda no planejamento para que atinja crescimento, dando foco e direção à empresa.

processo físico; b) para os serviços, os produtos que cumprem a função de processamento e de comunicação da informação por meios eletrônicos”.

	infraestrutura, conexão com laboratórios para testes e acesso a redes. Espaço em que o empreendedor não precise se preocupar com questões operacionais do dia a dia para focar no desenvolvimento do produto.	
Fábrica de Aplicativos	Incubação é um momento intensivo de aprendizagem para compreender do que se compõe uma empresa (além do produto). Um momento de desenvolvimento de valores e comportamentos.	Momento em que você põe à prova o conceito que você está testando há algum tempo através de muita crítica e feedback.
Cora	A incubação é um momento em que se formata a ideia e se prepara o empreendedor durante um longo período.	A aceleração será o momento em que você pegará esse negócio para levar ao mercado. Algo que aconteceria organicamente em um período maior (1-2 anos) é feito em 3-4 meses.
Proradis	A incubadora é um local de apoio para desenvolvimento de ideias para tornar algo tangível.	Etapa em que é pego o produto para gerar negócio através do suporte de mentorias, captação de recursos extras, estrutura e networking.
ColOff	A incubação é um condomínio de <i>startups</i> que oferece algumas informações sobre o ecossistema. Tem que buscar as coisas para fazer as coisas acontecerem.	A aceleração é um programa que te pega na mão para você crescer, focada em trazer uma solução para a dor da <i>startup</i> .
Sumá	A incubadora fornece muito além da estrutura física, um local adequado para recebimento de parceiros e discussão de ideias. É o local que ajuda a amarrar as pontas soltas.	Processo interativo com o ecossistema de empreendedorismo do setor. Compreensão da proposta de valor do negócio (Social Goods) e capacitação (inovativa).
ePHealth	Período longo em que a <i>startup</i> precisa de muito auxílio, em que é ofertada uma série de subsídios, como aluguel subsidiado, acesso a consultorias e visibilidade.	Aceleração é um processo mais intenso para teste de hipóteses e para dar o ritmo à empresa.
Tauflow	Essencialmente faz o mesmo que uma aceleração, só que em um prazo mais curto e sem suporte financeiro. Auxilia a se ter uma visão de negócio nascente e algumas formações nesse sentido.	Essencialmente faz o mesmo que a incubação em um período mais acelerado, o que exige uma bagagem maior de conhecimento do próprio negócio. Normalmente, existe algum tipo de aporte financeiro.
Senfio	Incubação é um período focado em empresas nascentes ou novas, que precisam de cuidados (assessoria jurídica e contábil) e ter pessoas para ajudar no desenvolvimento do produto. Nessa etapa, não é muito necessário ter rede de contatos.	Tem-se o negócio pronto e uma ideia do modelo de negócios. O foco é crescer (preferencialmente exponencialmente). A rede de contatos torna-se mais necessária.
Telep	Na incubação é ofertado o básico, como um espaço, infraestrutura (internet), uma sala individual ou compartilhada, além de mentorias. Têm-se <i>startups</i> em um mesmo espaço que você.	Na aceleração são oferecidas as mesmas coisas que numa incubação, mas com possibilidade de investimento e com foco no desenvolvimento de um negócio. A seleção tende a ser mais concorrida devido à possibilidade de investimento.
Planejei	A incubação tem a função de reunir todo o time e continuar se nutrindo pelo ecossistema. Ou seja, um dos papéis que vejo	A aceleração parte do pressuposto de que se esteja em uma fase de maturação da ideia e que precisa de rede, networking de mercado e ferramentas; mentores que podem dar boas

	da incubação é manter o networking fluindo e um espaço para a equipe trabalhar.	ideias; não só desenvolver a <i>startup</i> como também toda a equipe; workshop na parte técnica e desenvolvimento pessoal em um prazo enxuto.
Nexxto	A incubação é etapa em que o empreendedor deverá descobrir se uma ideia é possível de se transformar em um produto que possa resolver um problema real, mas na qual não se tenha qualquer evidência de que a ideia seja válida. O foco dessa etapa seria esse. Ou seja, se tem uma ideia, uma boa equipe (ex.: bons sócios) e se está tentando adequar e fazer ajustes em produto (<i>solution fit</i>).	A aceleração é quando você já tem validado que essa sua ideia resolve um problema real e validou que a solução resolve um problema real. Normalmente já se têm os primeiros clientes e é necessário aprimoração dos processos e o produto, ajustando-o as necessidades de mercado (product Market fit)
DSP Geo	A incubação é um processo em que são pegadas ideias embrionárias juntando-as em um ambiente físico de aprendizado para construção de afinidade. Esse espaço credencia e coloca as pessoas em uma mesma situação através de suportes para uma organização da estrutura (interna) empresa.	Aceleração, em princípio, foca na escalabilidade do modelo de negócio. Nesse caso, tem-se um negócio viável e busca-se escalá-lo. Entretanto, no caso brasileiro, a realidade mostrou que a maioria das empresas não estava nesse ponto, exigindo que muitas aceleradoras expandissem seu escopo de atuação, focando em etapas anteriores do processo de desenvolvimento do empreendedorismo, até chegarem no momento de escalabilidade, atuando em áreas frágeis do empreendimento (construção de redes, modelo de negócios etc.)
VR Monkey	A gente entende que a incubação é um processo que permite que sua empresa inicie e amadureça. A incubação irá nutrir seu empreendimento para dar um prolongamento e fazer sua empresa virar um negócio sustentado.	Na aceleração, você sabe as tendências de mercado (sabe qual é seu produto) e usa a aceleração para não demorar tanto tempo para chegar em seu objetivo. A aceleração é uma forma de injeção de dinheiro, expertise e conhecimento para atingir um mesmo objetivo usando 6 meses em vez de 2 anos.
LogBee	Vê a incubação como um ambiente em que não há um compromisso tão sério com a instituição, dando uma grande autonomia (ir quando quiser). É um ambiente bem propício para conhecer muita gente e <i>startups</i> .	Na aceleração, normalmente, há um aporte financeiro ou a intenção futura de se colocar dinheiro para aquisição de percentual da empresa. Dado isso, existe uma questão de reportar regularmente o que você precisa, quais problemas você possui. Isso exige bastante dedicação, deixando sua agenda "maluca". No caso da aceleração as coisas são bastante impostas e com muita cobrança.
SafeTruck	A incubação é um ambiente em que há um grupo de pessoas e de <i>startups</i> precisando de ajuda e querendo ajudar. No geral, não existe nenhuma diretriz para as <i>startups</i> que entram, ou seja, se a empresa não souber o que quer, ela simplesmente ficará sentada ali 6 meses e acabou. Agora, se você tem um caminho e você sabe por onde ir, isso é fantástico.	A aceleração é um programa com excesso de dinheiro e com muita velocidade, o que, consequentemente, matará muita <i>startup</i> no processo. Mas também vejo como um processo restrito a um mundo particular de <i>startups</i> com um tipo de mercado e de modelo de negócios.

DEV Tecnologia	As incubadoras entram como um provedor de infraestrutura e com um apoio-base para o início de um negócio independentemente de se você prestará um serviço (não escalável) ou se você vai ser uma empresa escalável. Em seu processo seletivo não existe exigência de que as empresas sejam <i>startups</i> .	A aceleração está muito voltada para essa ideia de escalabilidade, como técnicas de vendas, descoberta dos clientes etc. Isso porque a aceleradora está preocupada com o investimento aportado e a geração de receita recorrente. Também tem um acompanhamento mais próximo em que são avaliados aspectos da empresa como mercado, produto, receita, modelo de negócios e equipe em um período bastante curto.
-----------------------	--	--

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Em todas as afirmações dos entrevistados, existem elementos comuns na visão sobre as incubadoras e as aceleradoras. A percepção é que a incubadora é um ambiente, preferencialmente físico, em que serão fornecidos os primeiros recursos para o desenvolvimento da equipe e do empreendedor em um processo focado no desenvolvimento e na adequação do produto (*problem/solution fit*). Há prevalência da percepção de que a incubação é mais focada no amadurecimento de uma ideia até chegar a um produto minimamente viável e que resolva um problema ou necessidades dos consumidores, características de uma empresa nascente. Ademais, as incubadoras acabam sendo mais permissivas em seu processo de seleção e de acompanhamento, não se prendendo necessariamente às características relacionadas a escalabilidade. Apesar disso, a inovação é um critério importante na escolha dos empreendimentos, característica tanto associada às *startups* radicais como às *startups* disruptivas. Essa percepção remete, diretamente, às definições dadas às incubadoras de primeira (ALLEN, 1988) e da segunda geração (DUFF, 1999), o que sinaliza que as incubadoras ainda precisam trazer novos recursos e adequar-se às novas necessidades das *startups*, aproximando-se cada vez mais a terceira geração de incubadoras.

A percepção dos programas de aceleração é que eles tendem a ser programas com duração limitada com algum tipo de aporte de recursos financeiros. Espera-se que a *startup* esteja em uma etapa mais madura de desenvolvimento ou ao menos com disposição para crescer rapidamente. Na aceleração o foco será no ajuste do produto da *startup* ao mercado (*product/market fit*). Também está alinhado à ideia das *startups* disruptivas, ou seja, foca-se nos empreendimentos novos, com um certo grau de maturidade e pré-requisitos para escalar. Essa percepção corrobora as características difundidas por Miller e Bound (2011) e Cohen (2013).

Esse entendimento das *startups* indica evidências de que as incubadoras são organizações que antecedem as aceleradoras por organizarem um espaço seguro focado, especialmente, na maturação do empreendedor (ou dos empreendedores) e de sua ideia como um potencial negócio. Em contrapartida, a aceleradora captura o empreendimento, visando a trazer competências que a equipe fundadora não possui, ofertando e ajudando-as na captura de recursos para que possam crescer ou se inserir no mercado escolhido.

Contudo, o momento em que algumas das *startups* entrevistadas se submeteram aos programas (explorado no tópico 6.3) não corresponde necessariamente a um processo linear, indicando estar mais associado ao tipo de recurso buscado pela *startup* em determinado momento ou a oportunidades ocasionais. Essas evidências reforçam a ideia de que, apesar de o processo empreendedor possuir fases marcadas, a trajetória das *startups* tende a ser caracterizada por diversas incertezas no processo, o que exige uma busca constante de tentar mitigá-las, levando à tomada de decisões focadas em suas necessidades momentâneas, e não necessariamente seguindo um protocolo predefinido.

A Tauflow trouxe um dado a mais sobre ambas as organizações: que o tempo de duração dos programas ofertados pela aceleradora e pela incubadora seria uma dimensão que influenciaria em sua proposta de valor. Isso porque, como o processo de aceleração tende a ser mais dinâmico que o de incubação, torna-se necessária uma maior maturidade do empreendimento para que se consiga usufruir e capturar o que é disponibilizado pela aceleradora. Mas esses benefícios ofertados, na visão dos entrevistados, seriam bastante semelhantes. Essa visão reforça a hipótese de que, quando as incubadoras possivelmente estão em um estágio de maturidade próximo à terceira geração, as características distintivas em relação às aceleradoras tornam-se ainda mais tênues e imprecisas.

6.3. EIXO PROPOSTA DE VALOR

O eixo proposta de valor teve como objetivo compreender o que motivou as *startups* a procurar as incubadoras e as aceleradoras, levantando a percepção das *startups* antes de vivenciarem e receberem os recursos dessas organizações. Também foi possível identificar as razões da escolha de determinadas aceleradoras e incubadoras em detrimento de outras e a fase de desenvolvimento em que as *startups* se encontravam quando se candidataram aos respectivos processos seletivos. Em relação ao estágio do desenvolvimento das *startups*, foram determinados quatro estágios:

- Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio. É a etapa dos empreendedores em potencial (GEM, 2016).
- Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócios. É a etapa dos empreendimentos nascentes (GEM, 2016).
- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. É a etapa dos empreendimentos novos (GEM, 2016).
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expansão. É a etapa intermediária entre os empreendimentos novos e os empreendimentos estruturados (GEM, 2016).

No Quadro 20 são expostos os dados coletados a respeito da proposta de valor para cada uma das incubadoras e aceleradoras.

Quadro 20. Eixo de proposta de valor das incubadoras e das aceleradoras percebida pelas startups

<i>Startup</i>	Incubadora		Aceleradora	
	Proposta de valor	Estágio de desenvolvimento em que se encontrava	Proposta de valor	Estágio de desenvolvimento em que se encontra
Profes	Infraestrutura básica para encontro da equipe	Estágios 1 e 2	Apoio para crescimento e para venda (marketing)	Estágios 2 e 3
Bright Photomedicine	Estrutura de apoio e desenvolvimento do negócio	Estágio 2	Ajustar o produto ao mercado, acesso a mercado e busca por capital inicial	Estágio 2
Fábrica de Aplicativos	Infraestrutura básica (ex.: escritório) e visibilidade de marca no ecossistema de empreendedorismo	Estágios 1 e 2	Entrar no mercado de impacto social de forma mais profissionalizada (Artemisia); apoio em governança e modelo de negócios	Estágios 3 (Artemisia) e 4 (Dinamo)
Cora	Possuir uma ideia, querer tirá-la do papel (conhecimentos básicos sobre empreendedorismo)	Estágios 1 e 2	Validação da empresa (processo seletivo concorrido e marca), acesso à rede e comunidade e recursos financeiros.	Estágio 2-Estágio 3

Proradis	Iniciar um negócio a um custo baixo (infraestrutura) e acesso a redes	Estágio 2	Apoio para crescimento e estratégia para venda (<i>routes-to-market</i>)	Estágios 3 e 4
ColOff	Acesso a redes (academia) e ecossistema de empreendedorismo e de tecnologia	Estágios 3 e 4	Apoio para crescimento e estratégia para venda (<i>routes-to-market</i>) e alinhamento estratégico ao negócio	Estágios 3 e 4
Sumá	Estrutura de apoio e desenvolvimento do negócio e infraestrutura básica para encontro da equipe e potenciais clientes	Estágios 1 e 2	Interação com ecossistema social e compreensão mais profunda do próprio negócio	Estágios 2 (Inovativa e Social Goods) e 3
ePHealth	Infraestrutura básica (ex.: escritório), acesso a redes. Visibilidade de marca no ecossistema de empreendedorismo	Estágio 3	Relacionamentos, validação de negócio e aporte financeiro/recursos.	Estágios 2 e 3
Tauflow	Infraestrutura básica (ex.: escritório), acesso a redes (acadêmica), mão de obra qualificada e contato com o mercado (marketing)	Estágios 2 e 3	Ajustar o produto ao mercado e acesso a mercado	Estágios 2 e 3
Senfio	Infraestrutura básica (ex.: escritório e serviços básicos)	Estágios 1 e 2	Apoio para crescimento e para venda (marketing)	Estágio 3
Telep	Possuir uma ideia, querer tirá-la do papel (conhecimentos básicos sobre empreendedorismo), acessar comunidade e rede de empreendedores	Estágios 1 e 2	Ajustar e repensar o modelo de negócios da empresa	Estágio 2
Planejei	Oportunidade local	Estágio 3	Acesso a rede e comunidade e recursos financeiros	Estágios 2 e 3
Nexxto	Validação do plano/ modelo de negócios; tirar uma ideia do papel (conhecimentos básicos sobre empreendedorismo) e fomentar a vocação empreendedora	Estágios 1, 2 e 3	Interação com ecossistema de empreendedorismo, acesso a rede de mentores, exposição de marca e análise crítica do negócio	Estágio 4

DSP Geo	Acesso a redes (academia) e mãosdeobra qualificada	Estágio 2	Melhoria de capacidade organizacional (crescimento)	Estágio 2
VR Monkey	Infraestrutura básica para encontro da equipe a um custo baixo	Estágio 2	Apoio para crescimento e estratégia para venda (<i>routes-to-market</i>) e alinhamento estratégico ao negócio	
LogBee	Acesso a redes e ecossistema de empreendedorismo	Estágios 2 e 3	Acesso a rede, parceiros e aporte financeiro	Estágios 2 e 3
SafeTruck	Apoio para crescimento e estratégia para venda (<i>routes-to-market</i>) e alinhamento estratégico ao negócio	Estágios 2 e 3	Validação do plano/ modelo de negócios e tirar uma ideia do papel (conhecimentos básicos sobre empreendedorismo)	Estágios 1 e 2
DEV Tecnologia	Acesso a redes (academia) e mercado, mão de obra qualificada e localização geográfica	Estágios 1,2, 3 e 4	Melhoria de capacidade organizacional (crescimento)	Estágio 4

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na contramão do senso comum e como já dito no tópico 7.2., não foi possível concluir que o processo de aceleração é uma continuidade do processo de incubação ou que haja dependência para que um aconteça antes do outro. Os casos da ColOff, Bright Photomedicine, ePHealth, Tauflow, Telep, Planejei e LogBee são exemplos de *startups* que não seguiram a linearidade esperada entre incubação e aceleração. As motivações para que isso ocorresse foram diversas: busca de parcerias com centros de pesquisas ou universidade; consolidação do modelo de negócios do empreendimento; aproximação simultânea de diferentes redes de contato (fornecedores, recursos humanos e capital); validação de modelo de negócios através de diferentes perspectivas dos atores do ecossistema; ou simplesmente uma oportunidade circunstancial de ingressar em uma das iniciativas devido a edital aberto ou recomendação.

Também é possível extrair aprendizados sobre o porquê de algumas *startups* seguirem o processo considerado tradicional e linear do desenvolvimento de suas empresas. Ou seja, de acessarem, inicialmente, as incubadoras para, em seguida, irem às aceleradoras. Das *startups* estudadas, a principal motivação para buscar as incubadoras esteve relacionada a comodidade geográfica, oportunidade circunstancial, constituição das primeiras competências relacionadas à abertura de um negócio ou minimização ao

máximo dos custos fixos de início do empreendimento formalizado. Ao atingirem certo grau de maturidade quanto ao desenvolvimento de produto, tiveram a necessidade de buscar novos instrumentos que as levassem ao mercado. Seja por indicação de conhecidos ou através de uma busca ativa, esses empreendimentos tinham como principais interesses: aumento da disponibilidade de ativos (financeiros ou materiais) com disposição de cederem porcentual do empreendimento; acesso ao mercado principal ou expansão para outros; melhoria de produto focado na venda; e a construção de competências de equipe e capacidade organizacional focada no crescimento.

6.4. EIXO SEGMENTO DE CLIENTES

O eixo segmento de clientes se concentrou em compreender como as *startups* identificaram as aceleradoras e as incubadoras pelas quais passaram. Também objetivou-se levantar os critérios objetivos – se houvesse – de seleção das *startups* por determinada aceleradora e incubadora em detrimento das outras. E, caso tivessem sido cogitadas outras organizações, quais foram e por quais motivos não foram selecionadas. No Quadro 21 estão as respostas das *startups* entrevistadas.

Quadro 21. Eixo de segmento de clientes e a escolha da respectiva incubadora e aceleradora

<i>Startup</i>	Incubadora			Aceleradora		
	Como souberam	Outras incubadoras	Motivos da escolha	Como souberam	Outras aceleradoras	Motivos da escolha
Profes	Contato prévio/ indicação	Não	Oportunidade; Localidade e única que conheciam	Edital <i>startup</i> Brasil e, em seguida, foram abordados pela própria instituição	Não	Oportunidade
Bright Photomedicine	Divulgação da universidade	Não	Oportunidade; Localização geográfica e única que conheciam	Chamada específica na universidade (chamou atenção)	Não	Oportunidade
Fábrica de Aplicativos	Divulgação da universidade	Não	Proposta de valor	Artemisia (evento) e Dínamo (serviço prestado anteriormente)	Não	Proposta de valor
Cora	Divulgação da universidade	Não	Proposta de valor	Chamada pública	Não	Proposta de valor

Proradis	Divulgação da universidade	Não	Oportunidade; localização geográfica	Chamada pública	Sim. Exemplo: Ace	Afinidade de mercado (<i>route-to-market</i>)
ColOff	Contato prévio/ indicação	Não	Proposta de valor	Chamada pública	Sim. Exemplo: Endeavor	Oportunidade e proposta de valor
Sumá	Editais de chamamento	Não	Proposta de valor	Indicação da incubadora	Sim. Artemisia	Oportunidade
ePHealth	Contato prévio/ indicação	Não	Respaldo de outras instituições de apoio (Acate e Sebrae)	Através da incubadora e indicação do investidor/ mentor	Não	Proposta de valor
Tauflow	Divulgação da universidade e (Incamp) e evento (C2i)	Não	Oportunidade, localização e respaldo de outras instituições de apoio (Acate e Sebrae)	Indicação do investidor/ mentor	Não	Oportunidade
Senfio	Contato prévio/ indicação	Não	Oportunidade; localização geográfica	Abordados pela própria instituição	Não	Oportunidade
Telep	Divulgação da universidade	Não	Oportunidade; localização geográfica	Pesquisa pessoal e chamada pública	Sim. Ex.: Startup Chile, 21212	Oportunidade e proposta de valor
Planejei	Contato prévio/ indicação	Não	Oportunidade	Pesquisa pessoal e chamada pública	Sim. Wow, e.ventures	Oportunidade e proposta de valor
Nexxto	Contato prévio/ indicação	Não	Oportunidade	Pesquisa pessoal e chamada pública	Não	Oportunidade e proposta de valor
DSP Geo	Divulgação da universidade e (Incamp)	Não	Localização geográfica	Pesquisa pessoal e chamada pública	Sim. Programa de aceleração municipal de Campinas, Conexão <i>Startup-Indústria</i>	Oportunidade e proposta de valor
VR Monkey	Contato prévio (estágio)/ indicação	Não	Oportunidade	Indicação da incubadora	Não	Oportunidade e proposta de valor
LogBee	Contato prévio/ indicação	Não	Oportunidade	Chamada pública	Sim. Exemplo: Ace etc.	Oportunidade e proposta de valor

SafeTruck	Contato prévio (evento)/ indicação	Não	Oportunidade	Chamada pública	Não	Oportunidade
DEV Tecnologia	Divulgação da universidade	Não	Oportunidade; localização geográfica	Abordados pela própria instituição	Sim. Baita aceleradora e Wayra	Oportunidade e proposta de valor (<i>equity free</i> e tema)

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O primeiro dado relevante é que todos os casos entrevistados buscaram poucas informações e alternativas às incubadoras selecionadas. Em parte, há indícios que sugerem que a proximidade geográfica da incubadora com os membros fundadores da *startup*, associada a uma facilidade logística de contato com os clientes estabelecidos ou novos mercados, responderia pela falta de interesse em procurar outros espaços. Ademais, a indicação de conhecidos pelas incubadoras mostrou-se uma variável influente na tomada de decisão desses empreendedores.

Esse quadro difere do das aceleradoras, em que houve uma busca ativa por parte de grande parcela das *startups* que procuravam novos recursos ou, ao menos, fossem coerentes com a proposta de valor declarada. A LogBee foi uma que, declaradamente, buscou conhecidos que indicassem criticamente um processo de aceleração. Uma das empresas consultadas foi a SafeTruck, que não teve uma experiência satisfatória em seu processo de aceleração, o que, em certos aspectos, serviu de informação para a tomada de decisão da LogBee. Os casos em que não ocorreu essa busca ativa foram motivados por dois fatores: prospecção desses empreendimentos por parte das próprias aceleradoras – como foi o caso da Profes, Senfio e DEV Tecnologia – ou oportunidades contextuais em eventos ou outras atividades, como oficinas.

A partir desses dados, é possível sugerir que as aceleradoras possuem uma diversidade de canais de prospecção e identificação de *startups* maior do que a das incubadoras, o que lhes permite não só passar com mais eficácia seus interesses e motivações como também fortalecer sua proposta de valor. As evidências para essa afirmação estão na diversidade de formas como as *startups* souberam das aceleradoras, seja através de chamamentos públicos, seja pela prospecção de *startups* alinhadas ao portfólio das aceleradoras, ou mesmo em eventos ou oficinas. Diferentemente do que ocorreu com as incubadoras, em que há forte prevalência das redes informais – como amigos ou colegas empreendedores já residentes no espaço. As implicações são muitas:

as incubadoras passam despercebidas nos ambientes em que estão localizadas ou não conseguem atingir os segmentos de clientes adequados.

Outro fator influente identificado é haver um discurso temático ou setorial consistente para chamada e atração das *startups*. A Artemisia, devido a seu discurso focado nos chamados negócios sociais, teve impacto direto na escolha por parte da Fábrica de Aplicativos e da Sumá. Isso também ocorreu como o Mobilab, por ter uma atuação centrada na mobilidade, atraindo empresas do setor, como foi o caso da LogBee e da SafeTruck.

6.5. EIXO PACOTE DE RECURSOS

O eixo recursos traz o que as *startups* receberam das incubadoras e das aceleradoras no período em que estiveram nos respectivos programas. Diferentemente do eixo proposta de valor (tópico 6.3), focou na percepção da *startup* em vez de no que as incubadoras ou as aceleradoras afirmaram oferecer em seus editais de chamamento – a contraposição entre o que era ofertado e a proposta de valor percebida pelas *startups*. Complementando essa perspectiva, também são relatadas as limitações ou mesmo problemas que as *startups* identificaram ao longo do período em que estiveram incubadas ou aceleradas.

Quadro 22. Eixo recursos oferecidos pelas aceleradoras e incubadoras e limitações de cada um destes modelos

	Incubadora		Aceleradora	
	Benefícios e vantagens do modelo	Problemas e limitações do modelo	Benefícios e vantagens do modelo	Problemas e limitações do modelo
Startup				
Profes	Recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura; acessibilidade para captura de mão de obra qualificada; rede de contatos diversa; marca (programas de fomento)	Acessibilidade para parceiros, clientes e fornecedores; limitação de horário; falta de rede de contatos especializada na área (TI); ausência de assessorias de marketing e vendas (acesso ao mercado)	Contato (rede) e conexões; alguns cursos de formação e capacitação (de marketing, calcular o custo de aquisição, testar canais ao mesmo tempo que terminava o produto)	Participação (<i>equity</i>)
Bright Photomedicine	Fornecedores para desenvolvimento (muita empresa incubada ajudou);	Infraestrutura deficitária e espaço de interação limitado; acessibilidade	Contato (rede) e conexões	Carência de conteúdos aplicados à realidade de diferentes modelos de negócios da

	informações (concursos, editais etc.); visita de outras empresas; cursos de formação e capacitação	para parceiros, clientes e fornecedores		empresa; mentores não eram qualificados; não deram continuidade e nem sequer investiram
Fábrica de Aplicativos	Ambiente de encontro com outras empresas de variados escopos (com diferentes problemas a resolver)	Tempo longo	Contato (rede), conexões e mentorias	Relacionamento pós-aceleração
Cora	Recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura (conexão entre os cofundadores); profissionalização do processo de abrir empresa; alguns cursos de formação e capacitação (e.x: técnicas de abordagem de inovação: <i>design thinking</i>); formação para ser empreendedor	Academicismo (preso à universidade); falta ou limitação de conexão com o mercado; processo seletivo antiquado	Contato (rede), conexões, validação do modelo de negócios; capital (recursos financeiros); foco em resultados (planejamento, metas); formação para ser empresário	Cerceamento da liberdade das <i>startups</i> em tomar decisões; imposição de atividade; empresas com modelos de negócios diferentes em momentos distintos de desenvolvimento, mas que são tratadas da mesma forma (homogeneização das <i>startups</i>); validação x venda; mentorias
Proradis	Recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura a custos baixos	Desalinhamento entre a proposta de valor e o entregue. Contato (rede) e conexões	Contato (rede), conexões, mentorias e infraestrutura	Empresas com modelos de negócios diferentes em momentos distintos de desenvolvimento, mas que são tratadas da mesma forma (homogeneização das <i>startups</i>)
ColOff	Acesso a informações do ecossistema; Contato (rede) e conexões	Cobrança da locação; ambiente artificial; pouca orientação prática	Contato (rede), networking, mentorias; acesso ao mercado	-
Sumá	Recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura; espaço de desenvolvimento de produtos; alguns	Academicismo (preso à universidade); alguns cursos e capacitações desalinhados das particularidades do modelo de negócios	Contato (rede) e mentorias; escala do programa	A forma como a conexão com os mentores foi realizada

	<p> cursos de formação e capacitação (ex.: técnicas de abordagem de inovação: <i>design thinking</i>)</p>			
ePHealth	<p>Visibilidade; relacionamento (rede de contatos); recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura</p>	<p>Haver mais subsídios para <i>startups</i> incubadas (ex.: isenção de locação de espaço etc.)</p>	<p>Contato (rede), conexões, acesso a investidores, foco do programa e visibilidade</p>	<p>Ajustes na relação pós-programa de aceleração; carência de recursos extras ao fim do programa (subvenções)</p>
Tauflow	<p>Alguns cursos de formação e capacitação; contato (rede), conexões com potenciais clientes, acesso a investidores, foco do programa e visibilidade; <i>mindset</i> (pensar como <i>startup</i>)</p>	<p>Pouca intensidade; adoção de práticas “importadas” (ex.: <i>pitch</i>)</p>	<p>Exposição de marca (ex.: propaganda); recursos financeiros (manutenção básica do empreendimento)</p>	<p>Não cumprimento contratual; pouca efetividade no contato com a empresa</p>
Senfio	<p>Recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura; localização</p>	<p>Ausência de gestão profissional; falta de manutenção e investimento em infraestrutura (limpeza, segurança); ausência de acompanhamento e de metas</p>	<p>Materiais de formação; cursos de formação e capacitação; mentorias; cumprimento contratual e expectativa cumprida (proposta de valor clara)</p>	<p>Período curto para uma grande quantidade de atividades</p>
Telep	<p>Recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura; algumas mentorias; acesso e conexão a rede de <i>startups</i></p>	<p>Programa genérico (homogeneização das <i>startups</i>); cerceamento da liberdade das <i>startups</i> em tomar decisões; imposição de atividade; mudança no processo seletivo; divulgação</p>	<p>Valor do aporte financeiro; mentorias; acesso e conexão a rede de <i>startups</i></p>	<p>Participação (<i>equity</i>) ou direito de compra futuro; falta de orientação do que fazer com o aporte de recursos financeiros</p>
Planejei	<p>Ambiente de encontro com outras empresas de variados escopos (com diferentes problemas a resolver); recursos físicos básicos</p>	<p>Infraestrutura</p>	<p>Aumento no número de oportunidades; Contato (rede) e conexões; mentorias; validação da proposta de valor da empresa</p>	<p>Maturidade da empresa (necessidade de foco e prioridade); excesso de informações e oportunidades</p>
Nexxto	<p>Capacitação para participação em programas de fomento público;</p>	<p>Tempo longo; carência de acompanhamento; falta de orientação; focado no</p>	<p>Exposição de marca; mentorias (empresas egressas); benchmarking com</p>	<p>Rede reduzida de parceiros e potenciais clientes corporativos para <i>startups</i>; grande</p>

	contato (rede) e conexões; acesso a mercado e indicação para potenciais clientes; recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura	desenvolvimento de um negócio respeitando o momento em que cada um dos empreendimentos encontra-se; contato com as empresas incubadas	outras <i>startups</i> ; acompanhamento personalizado das <i>startups</i> ; ambiente e infraestrutura; eventos e treinamentos	parcela de ações focada em <i>startups</i> nascentes
DSPGeo	Acessibilidade para captura de mão de obra qualificada (universitários e docentes); credibilidade (marca da incubadora)	Foco no desenvolvimento de produto e pouco acesso a mercado; formação de ambiente artificial de proteção (excesso de subvenção pública sem incentivar a venda); período longo; instabilidade da organização (troca constante dos gestores); forte vínculo com universidades e órgãos públicos	Auxílio a focar a solução para um problema de mercado	Falta de clareza do melhor momento para aceleração (seleção de <i>startups</i> em diferentes momentos e imaturas); critérios podem selecionar bons projetos, mas não boas <i>startups</i>
VR Monkey	Ambiente de encontro com outras empresas de variados escopos (com diferentes problemas a resolver); Acessibilidade para captura de mão de obra qualificada (universitários e docentes); local e localização seguros	Infraestrutura deficitária e espaço de interação limitado; acessibilidade para parceiros, clientes e fornecedores; carência em algumas capacitações específicas (importação); valores dos aluguéis relativamente altos; espaço não comporta o crescimento	Vontade de trabalho conjunto em tema direcionado; desenvolvimento com a equipe da aceleradora	Falta de continuidade (pós-programa de aceleração); falta de acompanhamento para acessar o mercado; dificuldades contratuais relacionados com outras empresas
LogBee	Ambiente de encontro com outras empresas de mesmo escopo (com diferentes problemas a resolver); contato (rede) e conexões; acesso a clientes; acessibilidade para captura de mão de obra qualificada	Pouco acompanhamento; mentorias	Ambiente de encontro com outras empresas; valor do aporte financeiro; mentorias; aceleradora com empresa; pós-aceleração; abertura	Período curto para uma grande quantidade de atividades (consumiu muito tempo); obrigatoriedade de participar de algumas atividades; seleção de <i>startups</i> em diferentes momentos e imaturas
SafeTruck	Ambiente de encontro com outras empresas de	Pouco acompanhamento; mentorias; seleção de	Exposição de marca (ex.: propaganda); auxílio a focar a solução	Participação (equity) ou direito de compra futuro; falta de clareza

	mesmo escopo (com diferentes problemas a resolver); recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura	<i>startups</i> em diferentes momentos	para um problema de mercado; contato (rede) e conexões	do melhor momento para aceleração (seleção de <i>startups</i> em diferentes momentos e imaturas); empresas com modelos de negócios diferentes em momentos distintos de desenvolvimento, mas que são tratadas da mesma forma (homogeneização das <i>startups</i>)
DEV Tecnologia	Proximidade com a universidade e mão de obra qualificada; valor de marca (acesso a linha de financiamento e subvenção); associação à Lei da Informática (atrelado ao sistema de CT&I); conexão com empresas (potenciais clientes)	Processo de seletivo focado em qualquer negócio de base tecnológica, e não necessariamente uma <i>startup</i> ; pouca exigência a respeito do modelo de negócios da <i>startup</i> (potencial de escalabilidade); mentorias pautadas em aconselhamento; não acomodam (especialmente) o crescimento das empresas; processos lentos e burocráticos	Muita dedicação para empreendimentos que estejam em uma etapa de maturidade maior do que a de empresas nascentes	Acompanhamento periódico da evolução do empreendimento; mentorias intensivas; foco na escalabilidade do negócio; não exigiu <i>equity</i>

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A marca é um ativo intangível importante encontrado tanto nas incubadoras como nas aceleradoras. Tais evidências completam a abordagem de Birdshall et al. (2013), expandindo a importância da marca das aceleradoras para outras organizações de apoio às *startups*, como as incubadoras, como forma de legitimação e exposição para outros atores do ecossistema de empreendedorismo.

As organizações também compartilham limitações, como o fato de adotarem programas que tratam da mesma forma *startups* com modelos de negócios diferentes em momentos distintos de desenvolvimentos, limitando o potencial de entrega de valor dessas organizações, como também de captura de recursos por parte das *startups*.

Para as *startups*, os principais benefícios de estar em uma incubadora são: ter uma infraestrutura básica na qual possam conectar-se com outros empreendimentos em

etapas similares de desenvolvimento e poder estar próximo a áreas de fácil acesso para profissionais qualificados, como as universidades e centros de pesquisas.

As incubadoras, por comporem o sistema de CT&I desde a década de 80, possuem mais facilidades em conectar as *startups* aos editais de subvenções econômicas para projetos tecnológicos e a leis de incentivo de CT&I. Os empreendimentos que forem incubadoras no Cietec, por exemplo, podem beneficiar-se da Lei da Informática, o que possibilita que as *startups* sejam beneficiadas por incentivos fiscais. Enfim, as incubadoras também acabam sendo o primeiro ponto de contato para uma formação empreendedora para muito dos empreendedores, criando uma rotina de trabalho para os membros da equipe e trazendo para eles capacitações básicas.

Todavia, algumas *startups*, como é o caso da Bright Photomedicine e da VR Monkey, questionaram a relação entre a qualidade da infraestrutura encontrada nesses espaços e os custos envolvidos. Ou seja, por vezes, os benefícios do ambiente não são justificados pelos preços praticados em relação ao mercado. O crescimento dos espaços compartilhados e de locação por períodos, como os *coworkings*, pode levantar questionamentos em torno das abordagens das incubadoras que ainda estejam na primeira geração de amadurecimento.

Outro aspecto questionado no modelo de incubação pelos incubados é o processo seletivo indistinto, seja no grau de maturidade do empreendimento, seja no tipo de *startup* (radical ou disruptiva). Esse aspecto faz com que sejam selecionados empreendimentos que precisam de suportes bastante distintos, o que resulta em frustrações ou demandas não atendidas. Outra limitação é não haver um processo intensivo de acompanhamento direcionado à validação do produto pelo mercado e à venda. Essa perspectiva foi endossada tanto pela ColOff como pela DSPGeo, que declararam que os empreendimentos incubados vivem em um ambiente controlado que, por não ter tantos ciclos de interações com o mercado, cria uma situação artificial dos resultados entregues por eles. Apesar de esta não ser uma visão ampla, ela traz evidências empíricas das incubadoras como ambientes artificiais de proteção a empresas fadadas a ser fechadas (TAMÁSY, 2007; TAVORETTI, 2013). Esse aspecto ainda se agrava devido aos longos períodos usuais da incubação.

Já as aceleradoras trazem um aporte financeiro (ou contato com investidores), com forte apelo em validação do produto pelo mercado em um programa intensivo em acompanhamento. Ademais, a rede de contatos e as mentorias são vistas como um grande

benefício oferecido pelas aceleradoras no contato tanto com fornecedores quanto com outros clientes. Uma das principais críticas ao modelo se refere às contrapartidas do processo de aceleração, seja na forma de participação acionária, seja na presença obrigatória em diversas atividades, por mais que estas nada tenham a acrescentar ao negócio acelerado. A aceleração também foi questionada por ser um modelo excludente e pouco customizado. Esse apontamento, feito por algumas das *startups* do estudo – SafeTruck, DSPGeo e Proradis –, vai na contramão de um dos aspectos básicos do modelo de aceleração apontados por Miller e Bound (2011), Barreahag et al. (2012) e Caley e Kula (2013): o foco em pequenas equipes e em atendimentos individualizados. Esse dado pode indicar que as aceleradoras, na busca por minimizar seus riscos com um maior número de *startups* selecionadas – ou seja, trabalhar apoiando grupos ou em classes de empreendedores –, podem não identificar demandas e necessidades particulares de alguns tipos ou modelos de empreendimento.

6.6. EIXO DE ENCERRAMENTO

O último eixo (Quadro 23) trouxe uma visão de como outros programas contribuíram para o desenvolvimento das *startups* ao longo de suas trajetórias, até o momento desta pesquisa.

Quadro 23. Eixo de encerramento

<i>Startup</i>	Instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos citados
Profes	RHAE; organizações e redes universitárias de apoio ao empreendedorismo (NEU)
Bright Photomedicine	PIPE 1 e 2; recursos gratuitos oferecidos por grandes empresas (ex: Amazon); Icorps (Fapesp); Empreenda saúde.
Fábrica de Aplicativos	Editais de Inovação (ex: SENAI)
Cora	Competições de negócios (ex: Desafio Brasil); evento de empreendedorismo do Sebrae; comunidade de São Pedro Valley
Proradis	Startup Brasil
ColOff	Inova Saúde (Finep); CNPq; Hospital Albert Einstein
Sumá	Social Good Brasil; Prêmio Santander de Empreendedorismo; Tecnova (Finep)
ePHealth	FBstart; AceleraFIESP; Lide Futuro
Tauflow	-
Senfio	Incubadora de projetos Inmetro; diversos prêmios e concursos (ex.: consulado britânico)
Telep	-
Planejei	Sebrae RS; Web Summit Portugal
Nexxto	SP Stars; Accenture Up; 100open startups; Desafio Brasil; Levantamento CNI
DSPGeo	Landing RedEmprendia
VR Monkey	Lei Rouanet; Pipe; Intel Innovator

LogBee	Incubadora Viva Real; eventos setoriais;
SafeTruck	Investidor anjo; mentores
DEV Tecnologia	Lei da Informática; Pipe 1, 2 e 3 (PIPPE/PAPPE); Vaitec; PitchGov; EDP Inovação; Design partners de empresa de microprocessadores

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Este eixo buscou expandir outros tipos de programas, ações e atividades que contribuíssem para o desenvolvimento dos negócios considerados neste estudo. Programas de cunho governamental de subvenção de recursos financeiros, como o Pipe, mostraram-se relevantes por possibilitar que as empresas desenvolvessem seus produtos, em especial aqueles de base e de risco tecnológico. Em 2017, o Pipe completou 20 anos de existência, com 1.788 projetos de pesquisa apoiados em 1.110 empresas de 127 municípios do Estado de São Paulo, com um investimento total de R\$ 360 milhões ao longo desse período. De acordo com Salles-Filho (2015), para cada R\$ 1 alocado pela Fapesp no programa são gerados R\$ 10,50 de retorno, além do aumento na contratação de profissionais qualificados.

Também foi apontada a importância de iniciativas que fortaleçam a inserção da *startup* no ecossistema de empreendedorismo, seja por meio do relacionamento direto com os atores, seja indiretamente, através da divulgação em mídias especializadas. Um exemplo é o programa SP Stars, um dos programas que fazem parte da política Techsampa, que já beneficiou mais de 100 *startups* e formou uma rede de mais de 300 mentores qualificados, composta de fundadores de *startups*, aceleradoras, grandes empresas, investidores e agentes do ecossistema local.

Políticas alternativas e inovadoras, como o Startup Brasil e o Pitchgov¹⁹, formam arranjos institucionais criativos ao aproveitar as competências de atores públicos e privados, fornecendo uma gama ampla de benefícios para as *startups* participantes.

Os concursos e desafios são formatos eficazes por colocarem as *startups* no radar de potenciais clientes, investidores e parceiros. O 100 Open Startups é uma referência de ação voltada para a aproximação de grandes empresas com *startups*. É uma iniciativa empresarial que conecta propostas de *startups* com estratégias de inovação de grandes empresas em busca de soluções e oportunidades para desafios da sociedade e do mercado. Na plataforma, os desafios são separados por temas adotados por empresas que tenham

¹⁹ O Pitch Gov.SP é um programa de aproximação dos desafios da administração pública para empreendedores que queiram apresentar suas soluções. Em 2017, foi lançada a 2ª edição do programa.

interesse nesses assuntos. *Startups* inscrevem-se nesses desafios, formando-se uma rede relacional setorial entre empresas e *startups*. No decorrer do programa, 100 *startups* são selecionados para a Open Innovation Week, um dos principais eventos de inovação aberta brasileiros. Até 2016, foram formalizados 53 contratos entre as *startups* classificadas e as 82 empresas conectadas.

Por fim, marcos regulatórios, como, por exemplo, a Lei da Informática e a Lei Rouanet, foram citados pela DEV Tecnologia e pela VR Monkey, respectivamente, como alicerces para consolidação de seus negócios. Ambas as *startups* tiveram acesso e maior conhecimento para utilizar essas leis devido aos programas de incubação e aceleração em que estavam inseridos.

CAPÍTULO 7 – RESULTADOS E CONCLUSÕES

Os objetivos deste trabalho foram investigar quais são os recursos ofertados pelas incubadoras e aceleradoras e o que as *startups* percebem como propostas de valor exclusivas de cada uma dessas organizações. Foram realizados 18 estudos de caso com *startups* que tivessem tido a dupla experiência de terem sido tanto incubadas como aceleradas. Durante as entrevistas houve um grande esforço do autor em extrair o máximo de informações sobre as contribuições dessas organizações no desenvolvimento do processo empreendedor, assim como sobre as limitações de cada um dos modelos. Através do uso de um questionário semiestruturado foram identificados a proposta de valor percebida e os principais recursos ofertados, que contribuíram para a construção desta dissertação. A partir dos dados empíricos, foram identificados, a partir dos cinco eixos deste estudo (detalhados nos tópicos 6.1. a 6.6.), elementos que refletem as diferenças e similaridades entre os diferentes modelos de incubação e de aceleração.

A partir dessa reflexão foi possível confrontar as hipóteses de pesquisa e responder às questões que nortearam este trabalho, bem como apontar direções para estudos futuros e indicar reflexões para atores do ecossistema. Do tópico 7.1 ao 7.3 foram sistematizadas essas observações.

7.1. CONFRONTANDO AS HIPÓTESES DE PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa foram identificadas três proposições que serão agora confrontadas com as evidências obtidas na pesquisa.

Hipótese 1: O processo de escolha das *startups* por uma incubadora e aceleradora não é estratégico, mas baseado em oportunismo circunstancial ou indicação.

Essa proposição pôde ser parcialmente confirmada. Apesar de haver evidências de que em uma grande parcela das *startups* não se utilizou de critérios bem definidos para a seleção das incubadoras pautada em previsões detalhadas do futuro (PORTER, 1996), houve diversos casos em que as decisões foram tomadas a partir de objetivos preestabelecidos a fim de se posicionar melhor perante seu ambiente, em especial, na escolha das aceleradoras (OLIVEIRA, 2005). Todos os 18 casos não procuraram alternativas para as primeiras escolhas das incubadoras – diferentemente do que ocorreu

com as aceleradoras, em que 7 *startups* buscaram alternativas que as atendessem melhor. Nesse aspecto é possível dizer que, por mais que as *startups* não tenham estruturado um plano estratégico, ao menos possuem uma visão em relação a alguns de seus objetivos e metas. Segundo Bingham e Eisenhart (2011) e Freitas (2017), essa abordagem intuitiva, formada em parte por conhecimentos e ações prévias, é a heurística de decisão estratégica, uma abordagem estratégica para mercados altamente dinâmicos de captura de oportunidades circunstanciais para geração de vantagem competitiva a partir de regras simples de decisão.

De acordo com Freitas (2017), por meio de regras simples, as *startups* conseguem traçar espaços de melhor oportunidade; definir prioridades para alocações de recursos entre diversas oportunidades aparentes; priorizar e coordenar a captura de oportunidades; e abdicar de oportunidades que não lhes servem mais.

Essa abordagem fica evidente no caso da DEV Tecnologia, que definiu “regras simples” na seleção tanto das incubadoras como das aceleradoras. A DEV Tecnologia pautou a sua entrada tanto na incubadora como na aceleradora a partir de critérios bem claros de decisão. Para a incubadora, foi realizada uma pesquisa preliminar em locais que oferecessem incentivos para instalação de plantas industriais nas proximidades da USP, além de facilitarem a logística dos próprios fundadores, que ainda estavam ligados à universidade. Delimitadas essas zonas industriais no entorno da universidade, foi levado em consideração que uma grande parte dos clientes era dos próprios laboratórios de pesquisa e dos institutos de pesquisa. Por fim, o fato de eles estarem dentro da USP facilitaria a atração de capital humano para suprir as necessidades técnicas e a demanda do crescimento da empresa. Esse aspecto também foi levado em conta por empreendimentos como a Tauflow, a DSPgeo e a Profes. Com esses requisitos cumpridos, a DEV Tecnologia fez a submissão para o processo seletivo do Cietec.

No tocante às aceleradoras, como a DEV Tecnologia já estava em um estágio mais maduro de desenvolvimento e sem necessidade de captação de investimentos, foram buscados programas de aceleração que ajudassem no desenvolvimento e amadurecimento de uma nova unidade, focada em desenvolvimento de produtos com potencial de escalar. Como não havia a necessidade de buscar recursos financeiros, foram desconsideradas as aceleradoras que exigiam participação acionária em troca de recursos. Essa motivação também esteve presente no caso da LogBee, mas para a ida à incubadora. A busca pelo Mobilab visou a acessar o ecossistema de empreendedorismo

setorial relacionado ao tema de mobilidade urbana, para troca de conhecimento especializado, aprendizados que pudessem ser cambiados e busca de maior compreensão das necessidades das *startups*.

No caso das aceleradoras, diversas *startups* possuíam bastante clareza do que procuravam, concentrando-se na busca por recursos que pudessem auxiliá-las na expansão de seus negócios, seja através de recursos financeiros ou do acesso a novas fontes de oportunidades, como redes de investidores e de clientes. Na busca por recursos financeiros, Bright Photomedicine, Cora, ePHealth, Planejei e LogBee viram nas aceleradoras uma forma de captação desses recursos.

Uma hipótese que é possível extrair dessas evidências é que o fato de as aceleradoras exigirem uma contrapartida de alto custo das *startups* – participação acionária – torna o processo de busca e seleção da aceleradora mais criterioso, já que implicará diretamente um comprometimento de longa duração. Diferentemente das incubadoras, em que, caso haja um “erro” na escolha, não há vínculos que comprometam o capital social do empreendimento.

Hipótese 2: A aceleração e a incubação fornecem recursos distintos entre si que, de forma complementar e não excludente, mitigam as incertezas em etapas específicas do processo empreendedor inovador, ao mesmo tempo que diminuem os riscos de outros atores do ecossistema, como investidores e grandes empresas.

Essa proposição também pôde ser parcialmente confirmada. Por mais que não exista uma oferta padronizada de recursos oferecidos pelas incubadoras e pelas aceleradoras, eles acabam sendo aproveitados de alguma forma para mitigar as incertezas do processo de empreendedorismo inovador.

As evidências sugerem que os principais atrativos oferecidos pelas aceleradoras ligam-se à dimensão relacional (BRUNEEL et al., 2012; MANSON & BROWN, 2014), com a disponibilização ou acesso a redes proprietárias de capital de risco; as incubadoras são vistas como espaços em que serão ofertados os primeiros insumos básicos para um empreendimento, como espaço e mobília (ALLEN, 1988) e consultorias focadas no desenvolvimento de um negócio (DUFF, 1998). Esses aspectos gerais são contemplados por ambas as organizações, apesar de, em muitos casos, haver aceleradoras que não diferem de algumas incubadoras e vice-versa.

A DEV Tecnologia mostrou que existem recursos distintos que podem ser capturados no processo empreendedor de forma complementar. No âmbito das incubadoras, a *startup* usou o momento para focar no desenvolvimento de um serviço que sustentasse e desse tração para o empreendimento nos primeiros anos de existência da empresa, utilizando-se dos benefícios de estar presente no Cietec, como a Lei da Informática. Por outro lado, a entrada na aceleradora trouxe conhecimentos para abertura de uma nova frente de negócios focada em produtos que pudessem dar escalabilidade. Esse conhecimento, como afirmado pela entrevistada, era algo novo e que não havia sido disponibilizado pela incubadora.

Esses benefícios podem ser usufruídos apesar de todas as limitações e problemas que o programa apresente. A Senfio relatou que o processo de incubação foi bem aquém do esperado, com descumprimento contratual que gerou um conjunto de problemas na oferta de recursos previstos de infraestrutura básica (ex.: queda de energia e falta de limpeza dos espaços), segurança e também da capacidade gerencial e de articulação por parte do gestor da incubadora. A experiência do gestor da incubadora é um aspecto importante previsto pelas aceleradoras e que poderia ser estendido para as próprias incubadoras. Cohen (2013) identificou que um dos componentes que favoreciam a criação de um empreendimento iniciante era justamente a experiência do gestor em transferir seu conhecimento. E, apesar de todas as dificuldades, valia a pena manter-se durante um período, evitando as incertezas decorrentes de uma potencial mudança da *startup* para outra localidade.

Entretanto, notou-se que o processo seletivo tanto das incubadoras como das aceleradoras pode ser falho em dois aspectos: não ponderar a diversidade de modelos de negócios e não fazer um bom recorte da fase de desenvolvimento em que a *startup* se encontra. No primeiro aspecto, alguns modelos de negócios podem ter ciclos mais longos de desenvolvimento, o que, em alguns casos, acaba não sendo beneficiado pela proposta de valor da incubadora ou da aceleradora. Na perspectiva da SafeTruck, o programa de aceleração simplificou a compreensão do produto da empresa, colocando-o em um mesmo ciclo que o de outras empresas em diferentes níveis e modelos de negócios. Isso fez com que os empreendedores participassem do programa de aceleração, comprometendo-se em tempo integral, a partir de uma proposta de valor de aceleração que não se concretizou, o que levou a experiência a ser insatisfatória. Há clareza por parte dos empreendedores de que houve imaturidade ao entrar no programa em uma etapa

inspiracional, que exigiria um maior desenvolvimento e maturação, mas há críticas sobre como a aceleradora conduziu o programa de aceleração, ao fazer exigências de dedicação e aguardar resultados no curto prazo. Ao mesmo tempo, o movimento das aceleradoras é um fenômeno recente no Brasil, em processo de aprendizado e de constante evolução. A Ace, em 2016, ampliou seu escopo de operação, criando unidades de negócios para atuarem focadas na formação de investidores, suporte para empresas em busca de inovação e em diferentes fases de desenvolvimento de uma *startup*, e os respectivos recursos para cada uma delas. O Ace Start surge, justamente, para atender empreendimentos na etapa do SafeTruck, em busca de validação de ideias e premissas de produto, mercado e desenvolvimento.

Entretanto, o levantamento feito não foi conclusivo no que diz respeito a quanto as aceleradoras e as incubadoras atuam para minimizar de riscos de outros atores do ecossistema de empreendedorismo, o que exigiria um maior aprofundamento sobre essa questão. No âmbito da literatura sobre as aceleradoras há indícios da importância das aceleradoras como mecanismos de minimização de riscos para investidores e fundos de investimentos. Baseadas nos modelos da Y Combinator, a Ace e a Artemisia focaram em empresas em estágio bem inicial, às quais os fundos de investimento geralmente não davam maior atenção. Em segundo lugar, os longos procedimentos de seleção e de auditoria desses tipos de investidores estavam se mostrando incompatíveis com o dinamismo tecnológico corrente (GRAHAM, 2012), e, em terceiro, a entrada simultânea de grupo de empresas não eram uma prática comum aos fundos de investimentos; as aceleradoras cumprem o papel de suprir essa lacuna. Essa nova abordagem minimizou consideravelmente os riscos de investimento devido à diluição dos custos por empreendimento, ao mesmo tempo maximizando o potencial ganho sobre esses empreendimentos na saída (MILLER; BOUND, 2011).

Já os programas de aceleração corporativos – Braskem Labs, Liga IoT, Oxigênio, programa de Promoção Criativa da Samsung e Wayra Aceleradora – representam um novo instrumento do que vem sendo chamado Corporate Venturing (CV). O CV pode ser entendido como o esforço corporativo para criação de novos negócios, internos ou externos, que podem surgir de inovações que viabilizem a exploração de novos mercados, novos produtos ou até mesmo a geração de novas unidades de negócios (ABDI, 2013, 2016; FARIA; RIECHE, 2014). Os objetivos do CV são revitalização das operações, renovação estratégica (CHESBROUGH, 2002), um meio relevante de obtenção de novos

conhecimentos (DUSHNITSKY; LENOX, 2005), além de uma forma de minimizar as limitações e custos impostos pela inovação fechada (PEARCE, 2013; BIELLI; HALEY; MOCKER, 2015; KOHLER, 2016). Ter um programa de aceleração é um formato para acessar *startups*, importante fonte para desenvolvimento contínuo e sustentável da economia através da adoção da inovação como estratégia de negócio para conquista de vantagem competitiva (UNECE, 2012).

Hipótese 3: Há uma correlação entre o modelo de negócios da *startup* e a proposta de valor que a mesma *startup* percebe da incubadora e da aceleradora.

Não foi possível confirmar essa proposição. Isso porque, neste primeiro momento, não foram distinguidos os tipos de *startups* a partir de suas características distintas. Como visto no Capítulo 2, as *startups* podem ser divididas em dois grandes grupos: disruptivas ou radicais. Enquanto as primeiras representam o senso comum das *startups*, as segundas representam as empresas de base tecnológica²⁰ majoritariamente oriundas de institutos de pesquisas e centros universitários. Em grande medida, as incubadoras, especialmente no Brasil, foram configuradas para atender esse tipo de empresas que atuam como uma “série de tecnologias baseadas na exploração de ciência da pesquisa aplicada para o desenvolvimento de produtos inovadores” (LEVY, 1998). Por sua vez, as aceleradoras

20 De acordo com a Finep (2017), empresa de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva. Esta condição será considerada atendida pelas empresas que apresentam pelo menos duas das seguintes características: a) desenvolvam produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes. O termo produto se aplica tanto a bens como a serviços; b) obtêm pelo menos 30% (trinta por cento) de seu faturamento, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, pela comercialização de produtos protegidos por patentes ou direitos de autor, ou em processo de obtenção das referidas proteções; c) encontra-se em fase pré-operacional e destinam pelo menos o equivalente a 30% (trinta por cento) de suas despesas operacionais, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; d) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 5% (cinco por cento) de seu faturamento a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; e) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 1,5% (um e meio por cento) de seu faturamento a instituições de pesquisa ou universidades, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento ou ao aperfeiçoamento de seus produtos ou processos; f) empregam, em atividades de desenvolvimento de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, profissionais técnicos de nível superior em percentual igual ou superior a 20% (vinte por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal; g) empregam, em atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, mestres, doutores ou profissionais de titulação equivalente em percentual igual ou superior a 5% (cinco por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal.

teriam uma proposta de valor mais atrativa para as *startups* radicais, caracterizadas por altas taxas de criação de novos empregos, aumento de faturamento exponencialmente e desenvolvimento de modelos de negócios disruptivos (OCDE, 2005; 2009; MORRIS, 2011). Ou seja, o foco das aceleradoras está mais direcionado à escalabilidade das empresas.

O que não significa que este direcionamento seja uma regra e uma prática comum para todas as incubadoras e aceleradoras. Um exemplo é a Baita, aceleradora localizada na cidade de Campinas, que possui uma diversidade de atuação nesses dois tipos de *startups* em seu portfólio. E também os programas de aceleração corporativos, como Braskem Labs, que tem atuação em empreendimentos que lidam com a cadeia produtiva do plástico.

Esta indefinição da proposta de valor das incubadoras e das aceleradoras é actado pelas *startups* que focam em suas necessidades momentâneas ao invés de se prenderem à proposta de valor dessas organizações. *Startups* que poderão ser consideradas disruptivas – como Profes, Fábrica de Aplicativos, Cora, Sumá, Senfio, Telep, Planejei, VR Monkey, LogBee – possuem percepções diversas quanto ao valor acrescido pelas incubadoras, algumas com uma perspectiva neutra ou negativa e outras com uma perspectiva mais positiva. Apesar de as aceleradoras serem mais bem avaliadas pelos empreendimentos, também não há consenso sobre o valor que elas agregam para *startups* consideradas radicais – Bright Photomedicine, Proradis, ColOff, Tauflow, Nexxto, DSPgeo, SafeTruck e DEV Tecnologia.

O que se colhe de aprendizado a partir da fala de algumas *startups* – como LogBee, DEV Tecnologia, DSPgeo, Fábrica de Aplicativos e Sumá – é o fato de que haver um foco segmentado em determinados setores ou um eixo de atuação em determinadas características no modelo do negócios do empreendimento é um diferencial relevante de atração da *startup* por determinado programa ou organização. Esses programas conseguem prover recursos mais precisos ao articular redes especializadas de fornecedores, parceiros e potenciais clientes. O Mobilab e o programa Liga IoT são exemplos de modelos em que há uma abordagem setorial em programas de incubação e aceleração, respectivamente, nos quais há grandes ganhos percebidos pelas próprias *startups*. Os principais são o acesso a outras *startups* que possam compartilhar dificuldades, as novas redes de contatos e a criação de oportunidades de negócio. Além disso, a oferta de recursos especializados, seja no formato de mentorias ou de acesso a

outras redes, também se mostrou importante. Ademais, para a Fábrica de Aplicativos e para o Sumá, aproximar-se da Artemisia foi fundamental para posicioná-los no ecossistema de empreendedorismo social, validando-os perante os demais atores.

Foi identificada a importância do fortalecimento de canais mais efetivos de comunicação que reforcem os benefícios reais e percebidos pelas *startups*. Um exemplo são as incubadoras, em especial as de base tecnológica localizadas em universidades, que poderiam explorar com maior ênfase sua capacidade de conectar-se aos centros de pesquisas e unidades de ensino, além de facilitar acesso a mão de obra qualificada para as *startups* incubadas. A localização, para muitos empreendedores iniciantes, teve uma importância estratégica por minimizar os custos de mobilidade, no caso de os empreendimentos terem nascido da própria universidade, como também por ser uma oportunidade para capturar mão de obra qualificada. Os empreendimentos DEV Tecnologia, DSPGeo, Nexxto, VR Monkey e Profes enfatizaram a importância de estarem localizados próximo a centros de pesquisa ou centros universitários como uma estratégia de conseguirem achar graduandos em busca do primeiro estágio, pós-graduandos e docentes. O capital humano é um dos recursos sinalizados como peça central para as *startups*, em decorrência da intensidade inovativa.

A criação de mecanismos de atração e gerenciamento de um portfólio de oportunidades de trabalho e conexão com potenciais recursos humanos de qualidade é um atributo valorizado pelos empreendimentos entrevistados, que buscam muito mais que apenas um espaço. Mesmo quando existem canais com listas de oportunidades nas empresas incubadas, como é o caso do Cietec, trata-se de uma abordagem bastante tímida, dado o potencial que uma maior interação com as unidades de ensino para captação de mão de obra qualificada poderia ter.

Os pontos levantados assinalam possibilidades de relação, em ambientes universitários, de aceleradoras e incubadoras. Isso porque, dado que um dos grandes ativos das incubadoras localizadas nesses territórios é a proximidade com mão de obra qualificada, uma aceleradora universitária em um mesmo espaço, em tese, “disputaria” esse diferencial. Isso levaria a que as incubadoras e as aceleradoras tivessem papéis complementares – como no Programa de Promoção Criativa da Samsung, em que há uma relação de complementaridade para o ecossistema de empreendedorismo local – ou conflituoso. Tal discussão – disputa x complementaridade – poderia enriquecer o debate sobre os papéis de ambas as organizações.

Outro aspecto que deve ser levantado é a reação das incubadoras para tornarem-se mais atrativas para as *startups* e relevantes para o ecossistema de empreendedorismo. Alguns casos, como a Midi Tecnológico, a Raiar e o Mobilab, sinalizam para um avanço para a 3ª geração de incubadoras. Os dois primeiros casos representam incubadoras de base tecnológica imbricadas nos ambientes locais, com forte relação com atores públicos e privados. O segundo caso entra como um espaço de incubação setorial e de oferta de dados de governo que sirvam de insumos para inovação. Também é facilitada a relação com órgãos do governo da área de mobilidade, possibilitando um contato especializado e qualificado na temática.

7.2. CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO

As evidências levantadas nesta dissertação trazem novas contribuições para o conhecimento dos fenômenos de incubação e aceleração, assim como diferentes tipos de implicações para a formulação de novas questões e hipóteses de pesquisa. O tópico 7.2.1 destaca um dos aprendizados que esta dissertação trouxe para a literatura: um fortalecimento da linha dos autores (ADKINS, 2001; FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013; ISABELLE, 2013; DEMPWOLF et al., 2014; DEE et. al., 2015) que aposta em uma abordagem mais ampla do processo de apoio e construção de *startups* pautada no modelo de negócios, na proposta de valor e no momento de intervenção no processo de desenvolvimento da *startup*.

7.2.1. PROPOSTA DE UMA NOVA TAXONOMIA DE ANÁLISE

Apesar de haver diferenças entre os valores capturados pelas *startups* das incubadoras e das aceleradoras (MILLER; BOUND, 2011; COHEN, 2013; FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013), elas não necessariamente são percebidas, aproveitadas e nem mesmo compreendidas pelas *startups*. Ao estabelecer alguns critérios relacionados aos benefícios oferecidos por essas organizações, inevitavelmente, há sobreposição de modelos e tipos de incubadoras e aceleradoras, impossibilitando uma avaliação mais aprofundada. Ou seja, tachar determinados tipos de organizações de aceleradoras ou incubadoras confunde os empreendedores, deixando de enfatizar os benefícios oferecidos e as contrapartidas exigidas.

Nossa pesquisa contraria a visão de que incubadoras e aceleradoras são mecanismos excludentes ou fundamentalmente distintos. Uma linha de autores tem apostado na ideia de que, por vezes, tanto as incubadoras como as aceleradoras cumprirão um mesmo papel no ecossistema de empreendedorismo. Adkins (2001) afirmou que o fenômeno de incubação é um conceito muito mais importante do que o das incubadoras, representando uma oportunidade de conduzir pesquisas que possam colaborar para a compreensão de outros movimentos a partir desse constructo. Corroborando esse pensamento, Dee et al. (2015) salientaram que a incubação se tornou um conceito problemático, já que engloba uma variedade de modelos e organizações de apoio às *startups* e a empreendimentos iniciantes, indicando evidências – definições imprecisas dos conceitos e organizações com sobreposições de atividades – que reforçam a tese da abrangência que esse termo possui. Ou seja, existem sobreposições de atuação entre as atividades de incubadoras e, em especial, das aceleradoras, o que gera confusão não só por parte dos gestores públicos e para as *startups* na escolha do melhor mecanismo de suporte (ISABELLE, 2013; DEMPWOLF et al., 2014), como também na consolidação de banco de dados em torno desses eventos. As entrevistas realizadas com as 18 *startups* validaram essa perspectiva de que, independentemente da rotulagem que essas organizações recebam, o mais importante é ter claro o valor agregado às *startups*.

Nesse aspecto, o que vem sendo chamado de incubação pode ser compreendido como um alicerce conceitual para uma série de programas que adicionam valor em diferentes tipos de empreendimentos, tendo cada uma dessas iniciativas características que podem contribuir em diferentes estágios de desenvolvimento de uma empresa (DEE et. al., 2015).

Essa abordagem abre espaço para que sejam comparados diferentes mecanismos de apoio a *startups* sobre um mesmo alicerce, ao mesmo tempo que evidencia que é necessário identificar as dimensões distintivas entre as estruturas organizacionais mantenedoras dessas operações, como também destacar os elementos específicos do processo de cada uma delas. Justamente por isso, esse conjunto de organizações que atuam nessa etapa de desenvolvimento de empreendimentos inovadores pode ser chamado de “condutoras de *startups*” (FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013). As condutoras de *startups* são formadas por diferentes tipos de organizações que, através de processos particulares de apoio e suporte, formam modelos que oferecem valor de diferentes formas para as *startups*.

O Quadro 24 representa uma proposta de análise de incubadoras e aceleradoras a partir da perspectiva amplamente discutida nesta dissertação: o modelo de negócios, o momento em que a *startup* necessita de determinado tipo de recursos e a proposta de valor. Independentemente do “rótulo” dado às “condutoras de *startups*”, torna-se mais relevante entender estas três dimensões – modelo de negócios, proposta de valor e momento de intervenção na jornada da *startup* – para direcionar as *startups* para as organizações que entreguem o valor buscado.

Quadro 24. Proposta de taxonomia para programas e organizações de apoio às *startups* iniciantes

	Organizações de apoio às <i>startups</i>			
Modelo de negócios da organização	Com fins lucrativos		Sem fins lucrativos	
Estratégia de remuneração	Dirigida pelo crescimento das <i>startups</i>		Dirigida por taxas (ex.: aluguéis)	Dirigida por subvenção pública ou privada
Proposta de valor	Investimento em <i>startups</i> com fins lucrativos	Estratégia de inovação empresarial	Desenvolvimento econômico local/regional	Transferência de tecnologia da universidade e pesquisa patrocinada
Fase da <i>startup</i>	Intenção até empreendimentos estabelecidos		Intenção até empreendimentos estabelecidos	Aspiração até empreendimentos novos
Principais recursos ofertados	Aporte financeiro; acesso a rede de fornecedores, clientes ou investidores.		Mentorias, capacitações; acesso ao ecossistema de empreendedorismo	Infraestrutura; acesso ao sistema de ciência, tecnologia e inovação
Perfil de risco em relação à qualidade da <i>startup</i>	Alta		Média	Baixa
Tipo de <i>startups</i>	<i>Startups</i> com modelos de negócios inovadores (disruptivas)		<i>Ambas</i>	<i>Startups</i> com tecnologias inovadoras (radicais)
Espaço de trabalho	Opcionais e benefícios incluem conexão com o portfólio		Opcional	Essencial, mas o tamanho não importa
Número de <i>startups</i> participantes	Baixo (ex:6-12)		Médio (ex:50-150)	Médio (Ex: 50-milhares)
Seletividade dos participantes	Alta		Média	Baixa
Métricas de performance	- Taxa Interna de Retorno (TIR) - Valoração - Fundos levantados - Tempo de saída		- Área de trabalho/ número de salas - Número de inquilinos - Razão da capacidade - Rotatividade dos inquilinos	- Número de participantes - Número de negócios estabelecidos - Vencedores e prêmios

Relacionamento com ecossistema de <i>startups</i> e do ambiente de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a <i>startups</i> com potencial de alto crescimento - Acesso ao financiamento para a participação no programa para preencher a lacuna antes mesmo que seja garantido algum retorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a espaços com valores acessíveis ou subsidiados - Potencial das <i>startups</i> para encontrar competências ou membros 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento a geração de emprego e desenvolvimento regional
Exemplos de arquétipos (a partir do atual levantamento)	Aceleradoras corporativas, aceleradoras independentes, aceleradoras	Incubadoras de 1 ^a geração, incubadoras de 2 ^a geração e Incubadoras de 3 ^a geração	Incubadoras de 3 ^a geração, aceleradoras governamentais, aceleradoras universitárias

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O Quadro 24 é uma tentativa de fugir de possíveis limitações impostas pelas imposições de nomenclaturas – como incubadoras e aceleradoras – que em nada contribuem para comunicar-se com as *startups*. Essa proposta de quadro analítico visa corroborar o processo de seleção das *startups* levando em consideração a fluidez e a dinâmica dessas organizações iniciantes, que pouco se atêm ao que é posto, mas ao que precisam.

7.3. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS PARA GESTORES DE ACELERADORAS E DE INCUBADORAS, *STARTUPS* E FORMULADORES DE POLÍTICAS

As evidências levantadas nesta dissertação também poderão ter diferentes tipos de implicações práticas tanto na perspectiva das *startups*, como na dos gestores de incubadoras e aceleradoras e na dos formuladores de políticas relacionadas ao ecossistema de empreendedorismo inovador. Nos tópicos 7.3.1 a 7.3.3 foram compiladas algumas potenciais implicações que as descobertas deste estudo poderão ter para esses três grupos.

7.3.1. Contribuições para formuladores e gestores de políticas públicas de empreendedorismo inovador

Usando uma abordagem qualitativa através da percepção das *startups* de diferentes cidades brasileiras, esta dissertação procurou expandir o conhecimento acerca de dois diferentes mecanismos de apoio às *startups*: as incubadoras e as aceleradoras. A pesquisa realizada revelou que a diversidade de modelos de aceleração e de incubação

enriquece o ecossistema de empreendedorismo. De acordo com Torres-Freire, Maruyama e Polli (2017), a abordagem ecossistêmica vem sendo usada como base analítica em diferentes países e ajuda a entender onde se encaixam as *startups*, quais problemas enfrentam e que ações podem ajudá-las. Nesse aspecto, Mason e Brown (2014) defendem uma mudança de ênfase na abordagem por parte do setor público, passando das políticas financeiras para as políticas relacionais. Afirma-se que ecossistemas empreendedores relevantes foram formados a partir de uma massa crítica de atores relevantes e inter-relacionados. Essa massa crítica fornece um ambiente rico de relações para novos empresários, o que favorece o acúmulo regional de competências e a atração de investimentos. Exemplos públicos de ações nessa direção seriam o Startup Brasil, o Inovativa, o SP Stars e, mais recentemente, o Conexão Startup Indústria²¹. Todavia,

(...) é necessário atentar para os limites da replicação de mecanismos utilizados em certos países em ecossistemas menos dinâmicos, principalmente por conta de problemas estruturais. Um exemplo é o desenvolvimento de um ecossistema com forte presença de aceleradoras em um ambiente com alto custo do capital e baixa disponibilidade de capital de risco, como o Brasil. Nesse contexto, é alta a chance de as aceleradoras encontrarem dificuldades de financiamento de suas atividades, como já está acontecendo. (TORRES-FREIRE, MARUYAMA e POLLI; 2017)

Ou seja, é necessário contextualizar e adequar as iniciativas a partir da realidade e ao ambiente em que se encontram a fim de constituir instrumentos efetivos para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador. E nesse aspecto, em vez de se prender a modismos, devem-se formular ações em prol de um ecossistema mais dinâmico e com uma diversificação organizada dos instrumentos e mecanismos de apoio. Roncaratti (2017), a partir da análise do Inovativa, Startup Brasil e Inovaapps, endossa esse argumento ao dizer que é necessário criar novos arranjos institucionais (setor privado, público e sociedade civil) assim como uma combinação de diferentes instrumentos que atendam às necessidades dos diferentes momentos de ciclo de vida de uma *startup*.

²¹ Programa Nacional Conexão Startup Indústria, uma iniciativa recente da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), para promover a articulação entre *startups* e empresas do setor industrial, com foco em ações de integração digital das diferentes etapas da cadeia de valor dos produtos industriais. A iniciativa tem investimentos de R\$ 10 milhões no primeiro ano, mas com possibilidades de mais de R\$ 50 milhões, nos próximos três anos. (STARTUP INDÚSTRIA, 2017).

Há um fortalecimento de iniciativas de apoio ao empreendedorismo promovidas por grandes empresas que estão explorando modelos alternativos aos de aceleração e de incubação, capazes de suprir as diferentes fases do processo empreendedor, com qualificação e capitalização de empresas em etapas de maturação distintas, e de apoiar novos negócios em setores específicos e orientados a resultados. Nessa direção o Programa Nacional Conexão Startup Indústria é uma iniciativa lançada em 2017 pela ABDI, em parceria com o MDIC, com o objetivo de promover a articulação entre *startups* e empresas do setor industrial, com foco em ações de integração digital das diferentes etapas da cadeia de valor dos produtos industriais. A iniciativa tem investimentos de R\$ 10 milhões no primeiro ano, mas com possibilidade de mais de R\$ 50 milhões, nos próximos três anos. O foco da iniciativa não é a capitalização da *startup* por meio de um programa público, mas sim aproximar as *startups* de grandes empresas interessadas em desenvolver tecnologia em parceria.

Por fim, torna-se necessário consolidar a literatura acerca do fenômeno das *startups*. Isso porque, com o crescimento da variedade de modelos de negócios fortemente influenciados por tecnologias potencialmente disruptivas, adotar conceitos frágeis de *startups* pode levar à formulação de políticas equivocadas, pautadas em conceitos obsoletos ou limitados. Rammer e Müller (2012) destacam que a promoção de *startups* não se justifica pelo simples fato de elas existirem. Isso traz a necessidade de comparar conceitos já consolidados como empresas iniciantes de base tecnológica, empresas iniciantes inovadoras, *scale-ups*, empresas gazelas, unicórnios, entre outros conceitos que são colocados como análogos e similares. Ao mesmo tempo, é preciso que seja determinada a necessidade ou não de políticas públicas direcionadas a esses empreendimentos em determinado contexto.

7.3.2. Contribuições para gestores de aceleradoras e incubadoras

Um dos maiores valores das incubadoras é sua proximidade de institutos de ensino superior para atração e captação de recursos humanos qualificados para a organização. Já as aceleradoras, devido a seus ciclos de interação curtos e de forma intensiva com agentes variados, mas especialmente de mercado, potencializam os ciclos de validação de modelos de negócios, gerando aprendizado rápido.

No âmbito das incubadoras, há um subaproveitamento da localização de parte das incubadoras, que, em grande medida, estão localizadas em universidades ou institutos de pesquisas. Além do simples fato de poderem tentar captar o maior número de empreendedores dos laboratórios, poderiam explorar com maior ênfase sua capacidade de conectar e oferecer mão de obra qualificada para as *startups* incubadas. A localização para muitos empreendedores iniciantes, como exposto por algumas das *startups* entrevistadas, é de fundamental importância, seja por acessibilidade, seja também para atração de universitários e pesquisadores em busca de trabalho.

Considerando o contexto internacional, as incubadoras de empresas do Brasil precisam direcionar-se mais rapidamente à terceira geração do modelo de incubação para que possam atender às demandas dos novos empreendedores. Para ajudar as incubadoras a alcançar o terceiro nível e levar a um amadurecimento em sua gestão e à dinamização da atuação dessas organizações, a Anprotec propôs em 2009 o modelo Cerne – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. Trata-se de um modelo de gestão criado pela Anprotec e pelo Sebrae com o objetivo de qualificar a atuação das incubadoras de empresas brasileiras com finalidade de reproduzir, sistematicamente, o sucesso de programas de incubação e, conseqüentemente, o sucesso das empresas incubadas (ANPROTEC; FGV; SEBRAE, 2016). Essa iniciativa está em implementação em cerca de 123 incubadoras do país, tais como o Centro de Inovação, Empreendimento e Tecnologia (Cietec), Incubadora de Base Tecnológica da Unicamp (Incamp) e Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Ribeirão Preto (Supera), beneficiando ao todo 702 empresas (ANPROTEC, 2016). Todavia, é necessária uma visão crítica para saber a efetividade do Cerne para atualização e renovação das incubadoras nacionais. De maneira mais imediata, as incubadoras devem focar em algumas práticas das aceleradoras que são simples e para as quais há evidências de que melhoram o aprendizado das *startups*, tais como mentorias constantes, a experiência dos gestores responsáveis e a troca de conhecimento entre as *startups* (COHEN, 2013).

Além disso, há espaços que, apesar de não serem rotulados como incubadoras ou não estarem associados à Anprotec, possuem todas as características descritas na literatura e por este estudo. Nesse aspecto, consolidar os bancos de dados acerca das incubadoras é essencial para entender a dimensão desse fenômeno,

As aceleradoras possuem a oportunidade de se associarem às incubadoras, tanto para fortalecer o ecossistema local ofertando novos recursos como se beneficiando ao

entrar em contato com universidades e institutos de pesquisa. O Startup Farm tem firmado sua posição promovendo eventos de curta duração nas principais universidades brasileiras, captando *startups* com potencial para o programa de aceleração. A Bright Photomedice entrou em contato com a aceleradora por meio dessa abordagem. Por sua vez, o Programa de Promoção da Economia Criativa, que, em parceria com a Anprotec e a Samsung, selecionou incubadoras a partir de critérios definidos em chamada pública, formatando um programa híbrido, com escala nacional e focado na internacionalização das *startups*. Ademais, a maturidade do ecossistema e das *startups* é algo a ser considerado. Na perspectiva do entrevistado da DSPGeo, a realidade brasileira mostrou que a maioria das empresas não estava suficientemente madura (produtos e equipe bem definidos), o que fez muitas aceleradoras repensar suas estratégias ou encerrar suas atividades. Com esse aprendizado, muitas aceleradoras passaram a intervir em etapas preliminares do desenvolvimento das empreendedoras, até que estas alcançassem etapas mais maduras de desenvolvimento.

Por fim, o caráter de transparência e de comunicação deve tornar-se uma prática comum a todas essas organizações. Apesar de ser melhor desenvolvida de forma mais geral nas aceleradoras, como é o caso da Startup Farm com um relatório disponível online, e de algumas incubadoras, como é o caso do Cietec, que tem o registro do impacto que o processo de incubação trouxe ao ecossistema de empreendedorismo, essa não é uma prática corrente. Além de ser uma ferramenta útil para *compliance*²², também fortalece e alinha a proposta de valor dessas organizações às expectativas das *startups* interessadas em se submeter a esses programas.

7.3.3. Contribuições para as *startups*

As *startups*, que podem ser vistas como a materialização da junção entre empreendedorismo iniciante e a inovação, são parte dessa mudança significativa na dinâmica dos processos de inovação, marcada por maior diversificação de mecanismos e atores envolvidos. Representam novos atores do ecossistema de inovação, são

²² *Compliance* significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos de seu segmento.

desenvolvedores de novos produtos, processos e modelos de negócios e centrais na criação de valor. Também representam uma importante fonte capaz de protagonizar o desenvolvimento contínuo e sustentável da economia através da adoção da inovação como estratégia de negócio para conquista de vantagem competitiva (UNECE, 2012). Nessa condição, uma *startup* deve avaliar três dimensões antes de buscar uma organização de apoio: o estágio de desenvolvimento em que se encontra; a necessidade de ser incubada ou acelerada ponderando o que haverá de contrapartida; e identificar os recursos mais relevantes tomando como base o tipo de inovação que sustenta sua titulação como *startup*.

O primeiro critério visa a posicionar a *startup* no ciclo de desenvolvimento de um empreendimento iniciante pragmaticamente. Com essa perspectiva, a escolha por determinada organização será pautada em uma visão objetiva, olhando suas necessidades e, inclusive, se outras iniciativas ou programas, além da própria incubação e aceleração, as atende. A SafeTruck é um exemplo de como uma má compreensão do estágio em que se encontra associada a um processo seletivo equivocado por parte da aceleradora pode levar a uma experiência negativa de suporte empreendedor. Casos como o da Sumá, por sua vez, destacam a importância de entender o ecossistema de empreendedorismo local e como este pode ofertar diferentes benefícios exclusivos para a etapa de desenvolvimento. O Social Good Brasil é uma organização sem fins lucrativos que fomenta conceitos relacionados a negócios e empreendedorismo social²³, conectando atores específicos desse tema.

É preciso entender o motivo de ser incubado, aceleradora ou apoiado por outro tipo de organização de apoio que onere os escassos recursos das *startups*. Como exposto neste trabalho, existe uma grande diversidade de recursos ofertados em tipos diferentes de incubadoras e de aceleradoras. Essa visão auxilia na definição de critérios objetivos sobre as motivações para escolher uma organização de apoio em detrimento de outra,

²³ Empreendedorismo social é um termo usado para se referir a um conjunto de negócios lucrativos e que tragam desenvolvimento para a sociedade. As empresas sociais, diferentemente das ONGs ou de empresas comuns, utilizam mecanismos de mercado para, por meio da sua atividade principal, buscar soluções de problemas sociais. Os negócios sociais integram a lógica dos diferentes setores econômicos e oferecem produtos e serviços de qualidade à população excluída do mercado tradicional, ajudando a combater a pobreza e diminuir a desigualdade. Inclusão social, geração de renda e qualidade de vida são os objetivos principais dos negócios sociais, que também são economicamente rentáveis (PORTALBRASIL, 2012)

minimizando surpresas ao longo do programa. No caso de algumas *startups*, como a Bright Photomedice, a Senfio e a SafeTruck, as organizações selecionadas não corresponderam ao que buscavam por entenderem que a proposta de valor apresentada geraria mais valor do que de fato foi entregue.

Por fim, entender qual a inovação que caracteriza a *startup* é fundamental para alinhar as expectativas em relação às organizações de apoio. A Tauflow, a ColOff, a DEV Tecnologia e a DSPGeo, conscientes de que sua inovação era de base tecnológica e de que, portanto, teriam benefícios em estar localizadas próximas as universidades, associaram-se a incubadoras nas universidades.

7.4. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo sobre os tipos de incubadoras e os modelos de incubação, assim como os tipos de aceleradoras e os modelos de aceleração, ainda está muito longe de seu esgotamento e, por essa razão, há diversas oportunidades para estudos futuros.

Em primeiro lugar, reconhece-se que os resultados deste levantamento não são passíveis de ser generalizados, como dito no tópico 3.5, por representarem uma amostra de 18 *startups* brasileiras. Esta dissertação visou a preencher uma lacuna conceitual existente através de um recorte de universo pioneiro visando a possibilitar que futuros estudos consigam expandir o conhecimento a respeito da influência das aceleradoras e das incubadoras nas *startups*. Houve um grande viés nesse levantamento, pelo fato de 12 empreendimentos, dos 18, serem ou estarem associados a Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Isso abre possibilidade para que novos estudos façam recortes específicos, por exemplo, considerando setores econômicos, tipos de *startup* (radical ou disruptiva) ou mesmo focando apenas nas empresas de TIC.

A segunda oportunidade de estudos se refere à tentativa de aplicar o protocolo de pesquisa apresentado nesta dissertação buscando validá-lo e fortalecer as evidências exploratórias apresentadas neste estudo. Expandir o universo para outras localidades, em princípio no próprio Brasil e, em seguida, para outras posições geográficas enriqueceria as evidências e também indicaria possíveis generalizações.

Nesse aspecto, sugere-se que estudos futuros explorem com maior profundidade a literatura de tomada de decisão das *startups*, as chamadas regras simples ou heurísticas de decisão (FREITAS, 2017). Em especial, o modo como atores do ecossistema de empreendedorismo, como as aceleradoras e as incubadoras, influenciam essa escolha.

Tem-se a hipótese de que aceleradoras e incubadoras com marcas mais consolidadas no mercado possuem um grau de atratividade maior por atuarem como filtros do próprio ecossistema.

Outro potencial estudo poderia se dedicar a compreender mais profundamente o processo de incubação de projetos de intraempreendimentos corporativos que se tornam *spin-offs* no processo. Tanto a Sumá como a ePHealth foram *startups* que usaram recursos e aproveitaram experiências adquiridas por empresas já estabelecidas para se firmaram como empreendimentos inovadores. Apesar de haver uma gama diversificada e completa de instrumentos para o apoio em diferentes etapas do empreendedorismo inovador, com incentivos no nível financeiro, no desenvolvimento de capacidades empreendedoras e em avanços em questões regulatórias, há avanços discretos no âmbito da formação de *spin-offs* corporativas. Os dois casos citados representam a identificação de oportunidades que se aproveitaram de capacidades, redes de contato e conhecimentos existentes para o lançamento de soluções inovadoras que pudessem ser escaladas. Antes de tornarem-se *spin-offs* houve um processo de “incubação” em que puderam validar os produtos para dimensionar a validade de torná-los projetos separados das empresas-âncoras. Diferentemente do que acontece em programas corporativos de aceleração ou de incubação, esses dois casos nasceram em empresas familiares de porte pequeno e médio em ações de incubação não estruturadas nem abertas a outros empreendimentos. Nesse aspecto, novos estudos poderiam explorar os processos por detrás da incubação não estruturada, mas que consegue diminuir os riscos dos empreendimentos inovadores.

Em terceiro lugar, seria necessário entender em maior profundidade a partir dessa abordagem metodológica (percepção das *startups*) as diferenças entre as três gerações de incubadoras (e os respectivos tipos de aceleradoras) e/ou dos tipos de aceleradoras. Em parte, essa comparação torna-se válida apenas se pusermos lado a lado as chamadas incubadoras de primeira e segunda geração e alguns tipos de aceleradoras e modelos de aceleração com abordagens análogas. As incubadoras de terceira geração, além de fornecerem infraestrutura e recursos de capacitação, conectam as *startups* ao sistema de inovação e ao ecossistema de empreendedorismo no qual estão inseridas (ANPROTEC-SEBRAE, 2016; INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2010). O objetivo dessa conexão é auxiliar na captura de recursos e capacidades complementares para o desenvolvimento das *startups*, como linhas de subvenção para desenvolvimento de produtos inovadores e bolsas de auxílio para contratação de recursos

humanos especializados, ou na busca por clientes e fornecedores. Posto isso, as incubadoras de terceira geração possuem competências análogas e até, por vezes, sobrepostas a diferentes tipos de aceleradoras levantadas neste estudo, o que, em si, configuraria um campo interessante de pesquisa.

Ainda nesse mesmo tema, interessa compreender com maior profundidade como a terceira de geração das incubadoras está correlacionada ao grau de maturidade do ecossistema de empreendedorismo. Como colocado por Lalkaka (2001) e European Commission Enterprise Directorate General (2002), as incubadoras da nova economia possuem características específicas para atender a demandas oriundas da economia digital e com um modelo de negócios particular. Conseguir distinguir em um ambiente as três gerações de incubadoras seria uma forma qualificada e quantitativa de compreender as mudanças que estes equipamentos vêm sofrendo com a ascensão de novos formatos de apoio.

Um outro grande campo de estudo está relacionado ao forte interesse por parte de grandes empresas em se associar a *startups*, usando para isso mecanismos variados de investimento de risco e de inovação aberta. Seis dos programas de aceleração envolvidos na pesquisa tinham participação direta de grandes empresas. Os tipos de articulação passam por eventos temporários, como concursos e desafios, compartilhamento de recursos, com espaços destinados a conexão e formação, e apoio direto à criação de novos negócios. Adensar as observações sobre o interesse das grandes empresas em se articular às *startups* em busca de conhecimento novo, de solução de problemas ou de simplesmente entender que a articulação em um ecossistema onde circulam informações e oportunidades de inovação é um ativo importante a ser desenvolvido.

Outro estudo potencialmente interessante é aprofundar-se em como as corporações vêm construindo mecanismos de aceleração através da experiência de aceleradoras consolidadas no mercado. Diversas aceleradoras deste estudo, como Ace, Liga Ventures, Techmall e StartupFarm, auxiliam grandes corporações a construir “pontes” de acesso ao ecossistema de empreendedorismo, customizando programas em setores ou por objetivos estratégicos. Com o crescente interesse de grandes corporações em aproximar-se das *startups*, abre-se espaço para novos estudos dessa relação mediada pelas contadoras de *startups*.

Como o objeto de estudo focou nas *startups*, com coleta de dados secundários sobre as incubadoras e as aceleradoras, realizar qualquer afirmação sobre o tipo de aceleradora

e de incubadora sem um protocolo de pesquisa adequado poderia ocasionar equívocos conceituais. Justamente por isso, optou-se por entender aceleradoras e incubadoras como fenômenos em si, em vez de suas subdivisões. Essa abertura criou uma grande oportunidade para entender as vantagens e desvantagens de cada uma dessas tipologias. Isso poderia trazer um retrato mais próximo sobre os reais benefícios oferecidos por esses instrumentos, auxiliando a consolidar a literatura em torno de ambos os fenômenos. Ademais, poderia ajudar na reestruturação e configuração de novos formatos a partir do compartilhamento do que há de mais relevante na perspectiva das diferentes fases de evolução de uma *startup*.

Startups como Cora, DEV Tecnologia e SafeTruck enfatizaram a diferença entre a formação de um empreendedor e a de um empresário. Ou seja, é fundamental dar atenção à formação de capacidades e à oferta de recursos para os empreendedores no tocante a um negócio nascente ou a um empresário à frente de um novo negócio rumo ao estabelecimento do mesmo. E nesse aspecto também valer-se de investigações mais aprofundadas para entender quais os critérios utilizados pelas incubadoras e pelas aceleradoras nos processos seletivos. Apesar de saber que o processo seletivo de uma aceleradora tende a ser competitivo, enquanto o das incubadoras tende a ser inclusivo, pouco se sabe sobre os critérios que possuem mais ou menos peso durante a seleção das *startups*.

Por fim, um último encaminhamento seria discutir as implicações de uma nova categoria conceitual – condutoras de *startups* – na formulação de ferramentas e instrumentos para políticas públicas direcionadas ao empreendedorismo inovador. O uso da taxonomia proposta no tópico 7.2.1 é um primeiro passo na tentativa de análise do fenômeno da construção de *startups* a partir de uma abordagem mais flexível e adaptável à complexidade inerente ao fenômeno das *startups*.

REFERÊNCIAS

ACE. Disponível em: <<https://goace.você/corp/>>. Acesso em: 3 de setembro de 2017.

ADKINS, D.A **Report for the Japan Association of New Business Incubation Organizations (JANBO)**. Summary of the U.S. Incubator Industry. Atenas: National Business Incubation Association, 2001

ADKINS, D. What are the New Seed or Venture Accelerators?, 2011. Disponível em: ≤ http://www2.nbia.org/resource_library/review_archive/0611_01a.php>. Acesso em: 15 de setembro de 2016.

ADNER R.; KAPOOR R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. **Strategic Management Journal**, v.31, n.3, p. 306-333, 2009

AERNOUDT, R. Incubators: Tool for Entrepreneurship? **Small Business Economics**, v.23, n.2, p. 127-135, 2004.

ALLEN, D.N. Business incubator life cycles. **Economic Development Quarterly**, v. 2, n.1, p. 19 – 29, 1988.

ALLEN D.N.; MCCLUSKEY, R. Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Winter. p. 61- 77. 1990.

ANDRE MEDINA. Disponível em: <<https://andremedina.com.br/2017/02/24/mining-lab-como-foi-o-1o-ciclo/>>. Acesso em: 28 de julho de 2017.

ANTUNES, M. T. P.; LIMA, J. P. C.; MENDONÇA, O. R.; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.6, n.14, p.127-144, 2012.

ARANHA, J., A., S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores.** ANPROTEC, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/e46b2a7c-b1a5-4f15-b49f-b961901a2cee/anprotec-mecanismos-geracao-de-inovacao.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2017.

ARTEMISIA. Disponível em: < <http://www.artemisia.org.br/conteudo/frentes/aceleradora/o-programa/o-programa.aspx>>. Acesso em: 23 de julho de 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **O que são incubadoras?** Disponível em: ≤ <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes>> Acesso em: 15 de setembro de 2016.

_____. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil.** ANPROTEC: SEBRAE. Brasília, DF, 2016. Disponível em: ≤ [http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo ANPROTEC v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo%20ANPROTEC%20v6.pdf)> Acesso em: 12 de dezembro de 2016.

_____. **Creative Startups.** Disponível em: <<http://anprotec.org.br/samsung/o-programa/>> Acesso em 4 de maio de 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES; MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil.** Relatório técnico, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo de Incubadoras Resumo web 22-06 FINAL pdf 59.p/](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo%20de%20Incubadoras%20Resumo%20web%2022-06%20FINAL.pdf)> Acesso em 23 de setembro de 2017.

BAIRD, R.; What's working in *startup* acceleration: insights from fifteen village capital programs. Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital, 2013.

Disponível em: <<https://www.lemelson.org/sites/default/files/Whats%20Working%20in%20Startup%20Acceleration.pdf>> Acesso em 2 de fevereiro de 2016.

BAIRD, R.; DAVIDSON, A.; EASTMAN, E.; JACOBSON, A.; LALL, S.; ROBERTS, P. W. **Bridging the “Pioneer Gap”: The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises.** Global Accelerator Learning Initiative (GALI), 2016. Disponível em: <<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/ande/Bridging%20the%20Pioneer%20Gap%20The%20Role%20of%20Accelerators%20in%20Launching%20High%20Impact%20Enterprises%20.pdf>> Acesso em 4 de junho de 2016.

BARREHAG, L., FORNELL, A., LARSSON, G., MÅRDSTRÖM, V., WESTERGÅRD, V., WRACKEFELDT, S. **Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics**, 2012. (Bachelor Thesis). Chalmers University, Sweden, 2012.

BARALDI, R.; HAVENVID, M. I. Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. **Technovation**, v. 50-51, p.53-58, 2016

BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28, n.1-2, p.20-28, 2008

BECKER, B.; GASSAMANN, O. Corporate Incubators: Industrial R&D e what universities can learn from them. **Journal of Technology Transfer**, v.31, n.4, p. 469–483, 2006.

BLIEMAL, M.; DE KALRK, S.; FLORES, R.; MILES, M.; COSTAS, B., MONTEIRO, P. **The role and performance of accelerators in the Australian *startup* ecosystem: Final report for the Department of Industry, Innovation & Science.** UNSW, 2016. Disponível em: <<https://industry.gov.au/industry/OtherReportsandStudies/Documents/The-role-and-performance-of-accelerators-in-the-Australian-startup-ecosystem.pdf>> Acesso em 2 de junho de 2016.

BOUND, K.; MILLER, P. **The Startup Factories The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2011. Disponível em: < https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf > Acesso em 23 de junho de 2016.

BONI V; QUARESMA S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n.1 (3), p. 68-80, 2005. Disponível em: ≤ <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/%2018027/16976> >. Acesso em: 02 de março de 2016.

BRIGHTMED PHOTOMEDICINE. Disponível em: <<http://www.brightmed.com.br/>>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

BRUNEEL, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. J.; RATINHO, T. F. The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, n.32 , v.2, p. 110–121, 2012.

CALEY, E.; KULA, H. **Seeding Success: Canada's Startup Accelerators**. Mars Data Catalytic. 2013. Disponível em: ≤ https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2013/07/Seeding-Success_v94.pdf >. Acesso em: 05 de maio de 2017.

CAMPBELL, C.; KENDRICK, R.; SAMUELSON, D. Stalking the latent entrepreneur. **Economic Development Review**, v. 3, n. 2, p. 43-48, 1985.

CAMPOS, N. M., ABREU, P. R. M. O panorama das aceleradoras de *startups* no Brasil. Create Space Independent Publishing Platform. São Paulo, Brasil, 2016. Disponível em: ≤ https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2013/07/Seeding-Success_v94.pdf >. Acesso em: 03 de novembro de 2016.

CANO, MARIA-DOLORES; MONTORO-SÁNCHEZ, A.; TASIC, I. **Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon**. In. CONGRESO AECA,

18, Cartagena, España. Disponível em: < <http://www.aeca1.org/xviiiicongresoaecca/cd/130c.pdf>>. Acesso em: 09 de novembro de 2016.

CARAYANNIS, E. G.; ZEDTWITZ, M.; V. Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts e accelerators of entrepreneurship in transitioning e developing economies: lessons learned e best practices from current development e business incubation practices. **Technovation**, n.25, p 95–110, 2005.

CARTER, S.; JONES-EVANS, D. **Enterprise and small business: principles, practice and policy**. Harlow: Pearson Education Ltd, 2000

CENTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ENERGIA E MATERIAIS (CNPEM). Disponível em: <<http://cnpem.br/produto-para-simplificar-exame-da-projecao-a-coloff>> Acesso em: 20 de julho de 2017.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies**. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 2000. Disponível em: < <https://pdfs.semanticscholar.org/2804/af7e7a7ddffffbc49de9869bbc496f7b8f11.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2016.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, p. 529-555, 2002.

CHINSOMBOON, O.; M. **Incubators in the New Economy**. 2000. (Master's thesis) - MIT Sloan School of Management, Cambridge, 2000. Disponível em: ≤ <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.492.9612&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 20 de julho de 2016.

CHRISTIANSEN, J. D. **A Framework for Developing Seed Accelerator Programmes**. 2009 (Master's thesis) . Cambridge University, 2009. Disponível em: ≤ <https://businessmanagementphd.files.wordpress.com/2014/11/christiansen-2009->

[copying-y-combinator-university-of-cambridge-mba-thesis.pdf](#)>. Acesso em: 28 de julho de 2016.

CHRISTIANSEN, J. **Looking back - 1.5 years since “Copying Y Combinator”**, 2011. Disponível em: <<http://blog.jedchristiansen.com/2011/02/23/looking-back-1-5-years-since-copying-y-combinator/>> Acesso em: 10 de mar. de 2016.

CENTRO DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.cietec.org.br/bright-photomedicine-expoe-na-campus-party-brasil/0>>. Acesso em 04 de maio de 2017.

CLARYSSE, B.; HOVE, J.V.; WRIGHT, M. **A look inside accelerators: building businesses**. London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2015. Disponível em: ≤ [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a look inside accelerators.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a%20look%20inside%20accelerators.pdf)>. Acesso em 04 de abril de 2017.

COHEN, S. **How to Accelerate Learning: Entrepreneurial Ventures Participating in Accelerator Programs**. 2013 (Doctoral Dissertation) North Carolina: The University of North Carolina at 21 Chapel Hill. Disponível em: ≤ <https://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent/uuid:3f1e2291-3eb5-4206-94419ee1aa03716d>>. Acesso em 04 de abril de 2017.

COHEN, S. G.; HOCHBERG, Y. V. **Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon**. Social Science Research Network, 2014. Disponível em: ≤ <http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>>. Acesso em 05 de dezembro de 2017.

COLBERT, C.; ADKINS, D.; WOLFE, C.; LAPAN, K. **Best Practices in Action: Guidelines for Implementing First-Class Business Incubation Programs**, 2º ed. Athens, OH: National Business Incubation Association (NBIA), 2010.

COLOFF. Disponível em: <<http://coloff.com.br/>> Acesso em: 20 de agosto de 2017.

COOPER, H., M. **The integrative research review: A systematic approach.** Applied Social Research Methods Series (v. 2). Beverly Hills, CA: Sage. 1984.

COOPER, R.; G. **Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch.** 3. ed. Addison-Wesley Publishing Company, 2001.

CURLEY, M.; FORMICA, P.; , NICOLÒ, V. From entrepreneurial fission to entrepreneurial fusion, achieving interaction resonance in a micro-innovation ecology. IN: Curley, M.; Formica, P. **The Experimental Nature of New Venture Creation: Capitalizing on Open Innovation 2.0.** 1st ed. Springer International Publishing , 2013. part.1, p. 59-68 (Part of the series Innovation, Technology, and Knowledge Management).

CRUZ, E. **Acceleration Today: Trends& Challenges.** European Accelerator Summit, 2016. Disponível em: <<http://www.europeanacceleratorsummit.com/wp-content/uploads/sites/14/2016/12/ACCELERATION-TODAY.pdf>> Acesso em: 30 de novembro de 2016.

DCI. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/servicos/empresa-desenvolve-aplicativo-para-otimizar-atendimento-de-agentes-de-saude-id576913.html>> Acesso em: 20 de julho de 2017.

DEDRICK, J.; KRAEMER, K. L.;YAMASHIRO, S. Redefining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation. **The Information Society**, v. 16, p. 5-21, 2000.

DEE, N.; GIL, D.; MCTAVISH, S.; WEINBERG, C. **Startup suport programa: what's the difference.** London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2015. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/whats_the_diff_wv.pdf> . Acesso em: 20 de julho de 2016.

DEMPWOLF, C. S.; AUER, J.; IPPOLITO, M. D. Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among *Startup* Assistance Organizations. **Small Business**

Administration (SBA), 2014. Disponível em: < www.sba.gov/advocacy>, Acesso em: 15 de out. de 2016.

DEVER DE CASA FÁCIL. Disponível em: <<https://www.deverdecasafacil.com.br/>>. Acesso em 4 de junho de 2017.

DILTS, D.; HACKETT, S. A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. **The Journal of Technology Transfer**, n.29, p.41–54, 2004a.

DILTS, D.; HACKETT, S. A systematic review of business incubation research. **The Journal of Technology Transfer**, n.29, v.1, p 55–82, 2004b.

DORI, D. **Object-Process Methodology – A Holistic Systems Paradigm**, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2002

DUFF, A. **Best Practices In Business Incubator Management**. Austrália: AUSTEP Strategic Partne-ring Pty Ltd. Disponível em: <www.wantree.com.au/~aduff/>. Acesso em: 5 de abr. 2016.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.14, p. 532-550, 1989.

ENDEAVOR. **Bootstrapping: Boas ideias evoluem mesmo sem investimento**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/bootstrapping-boas-ideias-evoluem-mesmo-sem-investimento/?gclid=CjwKCAjw->>. Acesso em: 17 de julho de 2017.

_____. **Compliance**. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/compliance/>>. Acesso em: 17 de julho de 2017.

EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE DIRECTORATE GENERAL. **Benchmarking of Business Incubators**. Centre for strategy and evaluation Services: Brussels, 2002. Disponível em: < <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2766/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>>. Acesso em: 17 de julho de 2016.

FÁBRICA DE APLICATIVOS: Disponível em: <<http://fabricadeaplicativos.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 25 de maio de 2017.

FEDERICO, J., KANTIS, H., MENÉNDEZ, C. **Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos**. CAF Working Papers. August, Caracas, 2012. Disponível em: <<https://www.caf.com/media/4233/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf>>. Acesso em 25 de julho de 2016.

FEHDER, D. C.; HOCHBERG, Y. V. **Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment**. Social Science Research Network, 2014. Disponível em: <<http://www.seedrankings.com/pdf/accelerators-and-regional-supply-of-vc-investment.pdf>>. Acesso em 05 de dezembro de 2017.

FLEURY, C. C. A. Planejamento do projeto de pesquisa e definição do modelo teórico. In: Miguel. P.A. C. Miguel. (Org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro. ed. Campus. 2010.

FISHBACK, B.; GULBRANSON, C.; LITAN, R.; MITCHELL, L.; PORZIG, M. **Finding business 'idols': a new model to accelerate startups**. Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, 2007. Disponível em: <<https://www.issuelab.org/resources/9299/9299.pdf>>. Acesso em 10 de Agosto de 2016.

FREITAS, S., L., T., U. **Tipologia de heurísticas para a criação de oportunidades empreendedoras por startups** (Tese de Doutorado). Escola Politécnica, 2017. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-13032017-135236/pt-br.php>>. Acesso em: 11 de outubro de 2017.

FREIXAS, P.; SABÁS, M.; SALIDO, E. **The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe**. Madrid: Telefonica. 2013. Disponível em: <<https://www.psp.org.gr/en/file/112/download?token=rRrr3RPl>>. Acesso em 10 de Agosto de 2016.

FUNDAÇÃO CERTI. **Sinapse da Inovação: Estratégia Catarinense na Geração de Empreendimentos Inovadoras**, 2014. Disponível em: <<http://pages.rdstation.com.br/sinapse-da-inovacao-estrategia-catarinense-na-geracao-de-empreendimentos-inovadores>>. Acesso em: 20 de abril de 2016

FUNDACITY. Disponível em: <<http://www.fundacity.com/>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

GARCIA, F., P; BIZOTTO, C., D.; PIRES, S., O.; CHIERIGHINI, T. **Reference Center for Business Incubation: a proposal for a new model of operation Brazilian Association of Science Parks and Business Incubator**. ANPROTEC, 2015. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/artigoCernNBIA.pdf>>. Acesso em 10 de Agosto de 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2014 – Relatório executivo**, 2015. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014%20relat%C3%B3rio%20executivo.pdf>>. Acesso em 10 de Agosto de 2016.

_____. **Empreendedorismo no Brasil 2015– Relatório executivo**, 2016. Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em 2 de julho de 2016.

_____. **Empreendedorismo no Brasil 2016 – Relatório executivo**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em 27 de outubro de 2016.

GRAHAM, P. **What happens at Y Combinator**. Disponível em: <[ycombinator.com](http://ycombinator.com/atyc.html) <http://ycombinator.com/atyc.html>>. Acesso em: 15 de julho de 2016.

GRAHAM, P. **Bio**. Disponível em: < <http://www.paulgraham.com/>> Acesso em: 15 de jul. de 2016.

GRIMALDI, R., GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, n.25, p. 111–121, 2005.

GUST. **Global Accelerator Report, 2016**. Disponível em: < <http://gust.com/global-accelerator-report-2015/>>. Acesso em: 17 julho de 2016.

GORDIJN, J. **Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas** (Doctoral Dissertation) . Amsterdam, NL, Vrije Universiteit. 2002. Disponível em: < https://www.cs.vu.nl/en/Images/I_Gordijn_25-06-2002_tcm210-258560.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2016.

HALLEN, B. L.; BINGHAM, C. B.; COHEN, S. L. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success. **Academy of Management Proceedings**, 2014.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HANNIGAN, T. J.; SMITH, S., W. **Swinging for the fences: How do top accelerators impact the trajectories of new ventures?** Roma. In: DRUID SOCIETY, 15, 2015. Disponível em: < http://druid8.sit.aau.dk/druid/acc_papers_/5ntuo6s1r5dvrpf032x24x5on5lq.%20pdf>. Acesso em: 19 de abril de 2016.

HANSEN, M.T.; CHESBROUGH, H.W.; NOHRIA. N., SULL D.N. Networked incubators: Hothouses of the New Economy. **Harvard Business Review**, v. 78, p. 74-78, 2000.

HARTER, G.; HOLBLING, K.; LEISTNER, S. Corporate Incubators: Exploiting a Company's Intellectual Assets. **Insights: Communications, Media&Technology Group**, v.6, n.3, 2000.

HASSAN, A. The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms. **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n. 3, 2012.

HEINEMANN, F. A **Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy**. 2015 (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute Of Technology, 2015. Disponível em: < <https://www.florianheinemann.com/assets/ThesisFlorianHeinemannCorporateAccelerators.pdf>>. Acesso em: 11 de agosto de 2016.

HOCHBERG, Y. V. **Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model**. Innovation Policy and the Economy. Washington, DC, 2015. Disponível em: < <http://yael-hochberg.com/assets/portfolio/IPEHochberg.pdf>>. Acesso em: 17 de agosto de 2016.

HOFFMAN, D. L., RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. **Small Business Institute Journal**, v.8, n.2, p. 54–70, 2012.

HUIJGEVOORT, T. V. **The ‘Business Accelerator’: Just a Different Name for a Business Incubator?** 2012 (Bachelor Thesis). Utrecht School of Economics, 2009. Disponível em: < <http://dutchincubator.nl/wp-content/uploads/sites/5/49.pdf>>. Acesso em: 17 de junho de 2016.

IBMEC. **Incubadora de empresas Phoenix**. Disponível em: <<http://ibmec.org.br/geral/incubadora-de-empresas-phoenix/>>. Acesso em 19 de julho de 2017.

INDIAN INSTITUTE OF FOREIGN TRADE. **A pilot study on technology-based startups**. New Delhi, 2007. Disponível em: <http://www.academia.edu/15382537/A_PILOT_STUDY_ON_TECHNOLOGY_BASED_START-UPS>. Acesso em 19 de março de 2016.

INOVA UNICAMP. **Caminhos para promover a inovação**. Disponível em: <<http://www.inova.unicamp.br/noticia/inovacao-empendedorismo-competitividade-empresas-indicadores-unicamp/>>. Acesso em: 13 de junho de 2017.

_____. **Conquistas Inova 2015**. Disponível em: <<http://www.inova.unicamp.br/sobre-a-inova/indicadores/>>. Acesso em: 13 de junho de 2017.

_____. **Etapas de incubação.** Disponível em: <<http://www.inova.unicamp.br/incamp/incubacao/>>. Acesso em: 13 de junho de 2017.

_____. **Relatório de atividades 2016.** Disponível em: <<http://www.inova.unicamp.br/relatorio-de-atividades/>>. Acesso em: 13 de junho de 2017.

INOVATIVA. **Regulamento.** Disponível em: <<http://www.inovativabrasil.com.br/regulamento/>>. Acesso em 7 de agosto de 2017.

INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (INFODEV). **Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation.** The World Bank, Washington DC, 2010. Disponível em: <[https://www.infodev.org/infodev-files/resource/ Infodev Documents 834.pdf](https://www.infodev.org/infodev-files/resource/Infodev%20Documents%20834.pdf)>. Acesso em 7 de março de 2016.

INTERNATINAL BUSINESS INNOVATION ASSOCIATION (INBIA). **Business Incubation FAPs.** Disponível em: <<https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>>. Acesso em: 01 de junho de 2016.

ISABELLE, D. Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. **Technology Innovation Management Review**, v.3, n.2, p. 16-22, 2013. Disponível em: <[https://timreview.ca/sites/default/files/article PDF/Isabelle TIM Review February2013.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article%20PDF/Isabelle%20TIM%20Review%20February2013.pdf)>. Acesso em: 01 de junho de 2016.

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews.** Joint Technical Report, Computer Science Department, Keele University, 2004. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.122.3308&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 01 de março de 2016.

KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, n.59, p.347-357, 2016.

LANNING, M, J.; MICHAELS, E, G. **A business is a value delivery system.** Mckinsey staff paper, n.41,1988. Disponível em: <<http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/>>

2009/11/1988- A- Business-is-a-VDS- McK-Staff-Ppr.pdf>. Acesso em: 01 de março de 2016.

LAVROW, M.; SAMPLE, S. **Business Incubation: Trend or Fad? Incubating the Start-up Company to the Venture Capital Stage: Theory & Practise**. University of Ottawa, 2000.

LIGA VENTURES. Disponível em: <<http://liga.ventures/>>. Acesso em: 11 de agosto de 2017.

MALECKI E. J.; NIJKAMP P. Technology and regional development: some thoughts on policy. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v.6, p.383 – 399, 1988.

MARCONI, M., A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASON, C.; BROWN, R.; Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. In: **Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship workshop**, 2013, The Hague, Holanda, 7 nov. Presentations, [S.l.], 2014 (versão final). Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>>;. Acesso em: 15 jan. 2016.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

METZ, C. **The epic story of Dropbox's exodus from the Amazon Cloud empire**, Wired, 2016. Disponível em: <<http://www.wired.com/2016/03/epic-story-dropboxs-exodus-amazon-cloud-empire/>>. Acesso em 6 de set. 2016.

MIDI TECNOLÓGICO. **Sobre a incubação**. Disponível em: <<http://www.miditecnologico.com.br/sobre-a-incubacao>>. Acesso em: 16 de julho de 2017.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures – discussion paper**. London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2011. Disponível em: ≤ https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2016.

MILLER, P., STACEY, J. **Good Incubation: The craft of supporting early-stage social ventures**. London: Nesta. 2014. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/good_incubation_wv.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2016.

MINAS INOVA. **Startup Cora Educação Facilitada propõe uma nova forma de passar dever de casa para os alunos**. Disponível em: <<http://minasinova.com.br/startup-cora-educacao-facilitada-propoe-uma-nova-forma-de-passar-dever-de-casa-para-os-alunos/>>. Acesso em 5 de agosto de 2017.

MINING LAB. Disponível em: <<http://www.mininglab.com.br/>>. Acesso em: 28 de julho de 2017.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Lei Rouanet**. Disponível em: <<http://rouanet.cultura.gov.br/>>. Acesso em: 26 de setembro de 2017.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo, Atlas, 2003.

MINTZENBERG, H. The strategy concept: five Ps for strategy. **California management Review**, v.30, n.1, p.11-24, Fall, 1987.

MORRIS, R. **High-Impact Entrepreneurship Global Report**. Center for High-Impact Entrepreneurship Endeavor, Global Entrepreneurship Monitor. New York, 2011. Disponível em: < <https://endeavor.org/research/endeavor-gem-report-2011/>>. Acesso em: 26 de maio de 2016.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (NBIA). **The State Of The Business Incubation Industry**, Athens, Ohio, 1990.

U.S DEPARTMENT OF COMMERCE ECONOMIC DEVELOPMENT ADMINISTRATION. **Incubation sucess: Incubation best practices that lead to successful new ventures**, 2002. Disponível em: < [http://edaincubatortool.org/pdf/Master%20Report FINAL DownloadPDF.pdf](http://edaincubatortool.org/pdf/Master%20Report%20FINAL%20DownloadPDF.pdf)>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

NOWAK, M. J.; GRANTHAM, C. E. Virtual Incubator: Managing Human Capital in the Software Industry. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 125-134, 2000.

OPEN FUTURE. Wayra Brasil. Disponível em: <<https://www.openfuture.org/pt/space/wayra-sao-paulo>>. Acesso em 5 de agosto de 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Micro-policies for growth and productivity: Final report**. Paris, 2005 . Disponível em: < <https://www.oecd.org/sti/ind/34941809.pdf>>. Acesso em: 5 de mar. 2016.

_____. **Policies for seed and early stage finance**. Paris: OCDE, 2013. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/policies-for-seed-and-early-finance_5k3xqsf00j33-en>. Acesso em: 5 de mar. 2016.

_____. **Startup Latin America: Promoting Innovation in the Region, Development Centre Studies**. Paris: OCDE, 2013. Disponível em: < https://www.oecd.org/dev/americas/Eng_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20pocket%20edition.pdf> . Acesso em: 5 de mar. 2016.

_____. **Reviews of Innovation Policy, Mexico**. Paris: OCDE, 2009. Disponível em: < <http://www.oecd.org/sti/inno/oecdreviewsofinnovationpolicymexico.htm>> . Acesso em: 5 de mar. 2016.

OXIGENIO ACELERADORA. Disponível em: <<https://oxigenioaceleradora.com.br/>>. Acesso em: 30 de agosto de 2017.

PROFES. **Sobre**. Disponível em: <<https://br.portalprofes.com/info/sobre/>>. Acesso em: 26 de junho de 2017.

PROJETO DRAFT. **ColOff: um case no uso do plástico para ajudar a saúde das pessoas**. Disponível em: <<https://projetodraft.com/coloff-um-case-no-uso-do-plastico-para-ajudar-a-saude-das-pessoas/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2017.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach**, 2004 (Doctoral dissertation). University of Lausanne, Switzerland: 173, 2004. Disponível em: <http://www.dirkkirchner.com/wp-content/uploads/2017/01/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 03 de abril de 2016.

OSTERWALDER, A. Clarifying business modelos: origins, presente, and future of concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.16, art. 1, 2005.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; HOVE, J. V. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50-51, p. 13-24, 2016.

PHOENIX. **Sobre a Phoenix**. Disponível em: <<http://www.phoenix.eng.uerj.br/sobre.php?aed=0>>. Acesso em: 16 de julho de 2017.

PITCH GOV.SP. **Sobre o Pitch Gov**. Disponível em <<http://www.pitchgov.sp.gov.br/>> Acesso: 10 de julho de 2017.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/inovapucrs/Capa/raiar/quem-somos>>. Acesso em: 24 de julho de 2017.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2067.

RAPPA, M. **Managing the digital enterprise - Business models on the Web**, North Carolina State University, 2001. Disponível em: <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acesso em: 5 de março de 2016.

RANDOLPH, J. J. A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. **Practical Assement, Research&Evaluaton**, n.1, v.14, 2009.

RATINHO, T., HARMS, R.; GROEN, A. J. **Are Business Incubators helping? The role of Business Incubators in facilitating tenants development**. Paper presented at 70th Academy of Management Annual Meeting 2010. Montreal, Canada, 2010. Disponível em: <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acesso em: 14 de julho de 2016.

REDE MINEIRA DE INOVAÇÃO. **Incubadora de empresas**. Disponível em: <<http://www.rmi.org.br/rmi/incubadora-de-empresas-inova->>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

_____. **Associados**. Disponível em: <<http://www.rmi.org.br/rmi/associados/incubadora-de-empresas>>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

RIES, E. **What is a startup?**. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 5 de mar. 2016.

RONCARATTI, L. SANT'ANNA. Incentivos a *startups* no brasil: os casos do Startup brasil, inovativa e inovapps. **Instituto de Pesquisa Aplicadas (IPEA)**, cap. 11, 2017.

ROSTED, J. **Understanding Business Ecosystems**, FORA Group, 2012.

ROUSSEL, A. **Incubators: The Law of Diminishing Returns**. Gartner, 2001.

RYZHONKOV, V. **The History of Business Incubation (part 2)**, 2013. Disponível em: <<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>>. Acesso em: 5 de abril de 2016.

Secretaria de Assuntos Estratégicos. **Produtivismo includente: empreendedorismo vanguardista**. Presidência da República, 2015. Disponível em: < https://issuu.com/sae.pr/docs/empreendedorismo_vanguardista_-_fin>. Acesso em: 25 de outubro de 2017.

SAPIENS PARQUES. **Sapiens Parque inaugura novo centro de inovação**. Disponível em: <http://www.sapiensparque.com.br/2009/index.php?option=com_content&view=article&id=224:sapiens-parque-inaugura-novo-centro-deinovacao&catid=67:comunicacao&Itemid=142> Acesso em: 19 de julho de 2017.

SEED-DB. Disponível em: < <http://www.seed-db.com/>> Acesso em: 15 de julho de 2016.

____. **Cora educação facilitada**. Disponível em: <<http://seed.mg.gov.br/reformation/cora-educacao-facilitada/>>. Acesso em: 22 de agosto de 2017.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. Cap. 7 “Noções básicas de mensuração”, in **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Vol. 2 – Medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1987, p. 1-14.

SHERMAN, H.; CHAPPELL, D.S. Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, v.12, n.4, p.313–321, 1998.

SINAPSE DA INOVAÇÃO. **O programa**. Disponível em: <<http://portal.sinapsedainovacao.com.br/o-programa/>> . Acesso em 20 de abril de 2016.

STANGLER, D. **High-Growth firms and the future of the American Economy**. Kauffman Foundation, Kansas City, Mo, 2010. Disponível em: < <file:///C:/Users/fmass/Downloads/highgrowthfirmsstudy.pdf>>. Acesso em 20 de abril de 2016.

SMILOR, R. W. Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 34, n. 4, pp. 146–156, 1987.

STARTUP SC. **Darwin Starter: programa de aceleração de startups de sc investe r\$ 5 milhões.** Disponível em: <<http://www.startupsc.com.br/darwin-starter-programa-de-aceleracao-de-startups-de-sc-investe-r-5-milhoes/>>. Acesso em: 14 de agosto de 2017.

STARTUP INDÚSTRIA. **Sobre.** Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/>>. Acesso em 9 de abril de 2017.

STARTUP STARS. **Profes: startup da vez.** Disponível em: <<http://www.startupsstars.com/2013/10/profes-startup-da-vez/>>. Acesso em: 26 de junho de 2017.

STARTUPI. **Acceleratech, Melhor Aceleradora da América Latina, com cinco casos de exit, inova, vira ACE e anuncia expansão.** Disponível em: <<https://startupi.com.br/2016/05/acceleratech-melhor-aceleradora-da-america-latina-com-cinco-casos-de-exit-inova-vira-ace-e-anuncia-expansao/>>. Acesso em 30 de maio de 2017.

STROSS, R., E. **The, launch pad – Inside Y Combinator.** Nova York: Penguin, 2013.

SUPERA PARQUE. **Incubadora.** Disponível em: <<http://superaparque.com.br/incubadora/>>. Acesso em: 17 de julho 2017.

_____. **Conheça o parque.** Disponível em: <<http://superaparque.com.br/conheca-o-parque/>>. Acesso em: 17 de julho 2017.

TAMÁSY, C. Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, e Regional Development? **Growth e Change**, n.3, v.38, p.460-473, 2007

TAVOLETTI, E. J. Business Incubators: Effective Infrastructures or Waste of Public Money? Looking for a Theoretical Framework, Guidelines and Criteria. **Journal of the Knowledge Economy**, v.4, ed. 4, p.423-443.

TECHSTARS. Disponível em: <<http://www.techstars.com/>> Acesso em: 15 jul. 2016

TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. **Journal on Electronic Markets**, v.8, n.2, p.3-8, 1998.

TORRES-FREIRE, C. MARUYAMA, F.M., POLLI, M. Políticas públicas e ações privadas de apoio ao empreendedorismo. **Instituto de Pesquisa Aplicadas (IPEA)**, cap.9, p. 233-294, 2016.

UFMG. **Incubadora Inova UFMG está de site novo**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/online/arquivos/005100.shtml>>. Acesso em: 19 de julho de 2017.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE (UNECE). **Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options**. United Nations new York and Geneva, 2012. Disponível em: <<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/fie.pdf>>. Acesso em: 03 de maio de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prporque/images/pesquisa_inova.pdf>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

UOL. **Empresa de seguros lança aceleradora de start-ups em SP e dará US\$ 150 mil**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2015/09/22/porto-seguro-lanca-aceleradora-de-start-ups-na-regiao-da-cracolandia.htm>>. Acesso em: 01 de junho de 2017.

USP NOÍTICAS. Disponível em: <http://www5.usp.br/tag/supera-incubadora-de-empresas/Relatorio_de_Atividades_2016.pdf> . Acesso em: 21 de julho de 2017.

_____. **Incubadora-Escola busca propostas de empresas nas áreas tecnológica e social**. Disponível em: <<http://www5.usp.br/84840/incubadora-escola-busca-propostas-de-empresas-nas-areas-tecnologica-e-social/>>. Acesso em: 21 de julho de 2017.

VEN H. V., D. The development of an infrastructure for entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.8, p. 211-230, 1993.

VERGARA S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOSS, C.; TSIKRITSIS, N.; FROHLICH, M. Case research: case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WATSON R.T.; WEBSTER J. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS Quarterly**, n.2, v. 26, p. R13, 2002

WINSTON S., S.; HANNIGAN, T. J. Home Run, Strike Out, or Base Hit: How Do Accelerators Impact Exit and VOCÊ Financing in New Firms? **Academy of Management Proceedings**, 2014.

Y COMBINATOR. Disponível em: <<https://www.ycombinator.com/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousands Oaks, CA: Sage, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p.212, 2005.

ZACHARAKIS, A. SHEPARD, D. AND COOMBS, J. The development of venture-capital-backed internet companies: An ecosystem perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 217-231, 2003.

ZEDTWITZ M., V. Classification e management of incubators. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, n.2, v.5/6, 2003.

WEILL, P.; VITALE, M. R. **Place to space: Migrating to eBusiness Models**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

APÊNDICE A – QUADRO REFERENCIAL INCUBADORAS-INCUBAÇÃO

Título	Periódico	Autores	Ano	Número de citações	Breve descrição
Stalking the Latent Entrepreneur. Economic Development Review	Research Policy	CAMPBELL, C.; KENDRICK, R., SAMUELSON, D.	1985	-	O processo de incubação é um elemento chave para a incubadora
Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development	IEEE Transactions on Engineering Management	SMILOR, R. W.	1987		A incubadora de negócios é vista como mecanismo de transformação que possibilita a ligação entre indústria, governo e universidade. Destaca a relação entre esses autores.
Technology and regional development: some thoughts on policy	Environment and Planning C: Government and Policy	MALECKI E. J., NIJKAMP P.	1988		A necessidade de uma incubadora é justificada pela demanda da comunidade empreendedora. Assim, esse modelo destaca a importância da cultura empreendedora e elementos como a rede de negócios e confiança.
Virtual Incubator: Managing Human Capital in the Software Industry	Research Policy	NOWAK, M. J., GRANTHAM, C. E.	2000		Propõe a criação de modelo de incubação de empresas virtual, baseado na inovação em rede. Os autores focam como chave de sucesso a formação de alianças estratégicas o mais cedo possível.
Networked incubators. Hothouses of the new economy.	Harvard Business Review	HANSEN, M. T., CHESBROUGH, H. W., NOHRIA, N., SULL, D. N.	2000	109	Os autores discutem a existência de um tipo de incubadora que oferece “networking” com investidores e parceiros entre seus serviços estruturada mente (networking está institucionalizado e com acesso preferencial). Apenas 26% das incubadoras entrevistadas (em uma amostra de 170 incubadoras) ofereciam esses serviços.
-	International Business Innovation Association (InBIA)	NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (NBIA),	2002		International Business Innovation Association (InBIA)
Technology business incubators: How effective as technology transfer mechanisms?	Technology in Society	PHILLIPS, R. G.	2002	40	São apresentadas as diferenças existentes entre as incubadoras de negócios tecnológicos e outras incubadoras. A primeira, por estar, em sua maioria, localizado juntamente com universidades e

					centros de pesquisa possui acesso a uma série de recursos tecnológicos e de pesquisa e tem como, maior objetivo, a transferência e comercialização tecnológica.
Incubation of incubators: Innovation as a triple helix of university-industry-government networks	Science and Public Policy	ETZKOWITZ, H.	2002	75	Análise do papel da incubadora no conceito da tríplice hélice da inovação
Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study	Journal of Business Venturing	RICE, M.P.	2002	88	-
Entrepreneurship and Innovation Management	Entrepreneurship and Innovation Management	GIBSON, D., V., WIGGINS, J.	2003		Pautado no modelo de Smilor (1987) o autor acrescenta questão relacionada as entradas (inputs) e as saídas (outcomes) nas incubadoras de negócios.
Are incubators good for business? Understanding incubation practice - The challenges for policy	Environment and Planning C: Government and Policy	HANNON, P.D., CHAPLIN, P.	2003	32	A contribuição desse texto está em destacar as incubadoras como negócios. Isso implica em diferentes abordagens para o segmento de mercado como também a estratégia de posicionamento.
Business incubation centers and new firm growth in the Basque country	Small Business Economics	PEÑA, I.	2004	38	Evidências desse estudo revelam que um dos fatores mais cruciais para o sucesso de uma start-up é o fato humano do próprio empreendedor.
A Systematic Review of Business Incubation Research	Journal of Technology Transfer	HACKETT, S.M., DILTS, D.M.	2004	-	Esse estudo é uma revisão bibliográfica a respeito do conceito de incubadoras e do processo de incubação; De acordo com o autor muita atenção tem sido dedicada à descrição das instalações da incubadora com pouca atenção dedicada as empresas incubadoras, como elas difundem suas inovações e quais os resultados que a incubação alcançou. Além disso, destaque a importância de futuros estudos no processo de incubação.
A real options-driven theory of business incubation	Journal of Technology Transfer	HACKETT, S.M., DILTS, D.M.	2004	48	O objetivo deste artigo é desenvolver uma nova teoria que descreva a dinâmica subjacente dos fatores do

					processo de incubação, e explicar como e por que esses fatores contribuem para o sucesso (ou fracasso) nos estágios iniciais de novo de um empreendimento nascente.
A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea	Journal of Small Business Management	LEE, S.S., OSTERYOUNG, J.S.	2004	36	-
	Pearson Education Ltd	CARTER, S., JONES-EVANS, D. / CARAYANNIS, E., G., ZEDTWITZ M., V.	2000/2005		O processo de incubação reflete o processo empreendedor e as necessidades do incubado, implicando em diferentes tipos de serviços.
Entrepreneurship and university-based technology transfer	Journal of Business Venturing	MARKMAN, G.D., PHAN, P.H., BALKIN, D.B., GIANIODIS, P.T.	2005	158	Esse artigo dá atenção para dois elementos que contribuem para uma discussão a respeito das incubadoras na universidade: as spin-offs e uma tipologia, modelos a respeito dessas empresas e recursos externos; e as universidades e as políticas universitárias e como estas podem prover recursos para spin-offs
Start-ups: Business incubation and social capital	International Small Business Journal	TÖTTERMAN, H., STEN, J.	2005	62	A discussão mostra a importância do capital social (dimensão estrutural, cognitiva e relacional) para formação de redes e como as incubadoras podem auxiliar novas empresas na construção de redes de negócios e dando-lhes credibilidade.
Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly	Technovation	CHAN, K.F., LAU, T.	2005	88	Este artigo fornece um quadro de avaliação de incubadoras tecnológicas de parques científicos. Baseado em outros estudos, um conjunto de nove critérios foram usados: vantagens da partilha de recursos, compartilhamento de recursos, serviços de consultoria, efeito positivo em relação à imagem pública, vantagens de rede, efeito de aglomeração, a proximidade geográfica, subsídios de custo e apoio para financiamentos.

The networked business incubator - Leveraging entrepreneurial agency?	Source of the DocumentJournal of Business Venturing	BØLLINGTOFT, A., ULHØI, J.P.	2005	108	A contribuição deste artigos está em focar nos aspectos sociais e indiretos (não mensuráveis e nem físicos) e na abordagem de pesquisa utilizada através do método etnográfico. O artigo sugere uma incubadora focada em atividade em rede (networked incubator).
Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation practices	Technovation	CARAYA AYA NNI S, E.G., VON ZED TWI TZ, M.	2005	54	Trás como a influência do escopo competitivo e dos objetivos estratégicos influenciam na configuração organizacional das incubadoras
Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned	Technovation	CARAYANNIS, E.G., POPESCU, D., SIPP, C., STEWART, M.	2006	56	-
Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services	Managing Service Quality	ABDUH, M., D'SOUZA, C., QUAZI, A., BURLEY, H.T.	2007	26	A contribuição desse artigo está em trazer uma avaliação sobre a satisfação e sobre o nível de satisfação e satisfação dos serviços oferecidos pelas incubadoras aos incubados.
S&T Parks and business incubators in middle-sized countries: The case of Greece	Journal of Technology Transfer	SOFOULI, E., VONORTAS, N.S.	2007	25	
Critical role and screening practices of European business incubators	Technovation	AERTS, K., MATTHYSSEN, S, P., VANDENBEMP, T, K.	2007	68	Para essa revisão, esse artigo contribui ao trazer um panorama amplo e sintético sobre a literatura das incubadoras (histórico, critérios de seleção e indicador de desempenho das incubadoras)
A buyer's guide to the innovation bazaar	Source of the DocumentHarvard Business Review	NAMBISAN, S., SAWHNEY, M.	2007	52	A constante busca por inovação faz grande companhias buscarem inovações do lado de fora. O conceito de bazar remete que existe uma série de outros atores

					nos quais essas empresa poderão buscar recursos que possam auxiliá-las no processo inovativo. Entre elas, as incubadoras.
Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance	British Journal of Management	HUGHES, M., HUGHES, P., MORGAN, R.E.	2007	31	-
Building futures or stealing secrets?: Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators	International Small Business Journal	MCADAM, M., MARLOW, S.	2007	31	O processo de incubação é relevante para etapas iniciais de uma empresa. Conforme a empresa amadurece alguns “benefícios” iniciais tornam-se elementos que passam a ser vistos como prejudiciais. PO autor destaca a questão relativa à proximidade espacial (proteção de vantagem competitiva) e a mudanças de percepção em relação à credibilidade (busca por identidade empresarial)
Rethinking technology-oriented business incubators: Developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation, and regional development?	Growth and Change	TAMÁSY, C.	2007	29	Um texto crítico sobre a eficácia das incubadoras no que elas se propõem e que as ações públicas deveriam investir em um portfólio de iniciativas que excluam as incubadoras. Quatro indicações são levantando pelo autor que sustentam esse argumento: As incubadoras têm um efeito baixo no incentivo e fomento do empreendedorismo; as incubadoras não aumentam a probabilidade de sobrevivência, inovação e crescimento da empresa; os custos das incubadoras parecem estar estritamente relacionado ao financiamento existente (gastos desnecessários e desperdícios de recursos); e sua contribuição no desenvolvimento regional é muito modesto. Uma possibilidade colocada pelo autor são as incubadoras serem executadas por organizações privadas sem capital público por ser um instrumento político caro;

	Technovation	BERGEK, A.; NORRMAN, C.	2008		O resultado da incubação de negócios está diretamente relacionado à: (1) seleção, (2) monitoramento intenso e esforço de assistência em negócios; (3) mediação, (4) graduação.
Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center	Technovation	SCHWARTZ, M., HORNYCH, C.	2008	29	São expostos os pontos positivos das incubadoras especializadas em setores e as incubadoras diversificadas.
Inside the black box of business incubation: Study B - Scale assessment, model refinement, and incubation outcomes	The Journal of Technology Transfer	HACKETT, S.M., DILTS, D.M.	2008	27	-
		INFODEV	2009		Relação entre o ciclo de vida empreendedor e o processo de incubação
Beyond incubation: An analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period	Journal of Technology Transfer	AUTHORS OF DOCUMENTSCH WARTZ, M.	2009	20	Esse estudo sugere que o sucesso no processo de incubação não implica diretamente na sobrevivência da empresa incubada após sua saída. Isso implica em proposições como: a descontinuidade dos serviços de apoio afetam negativamente as empresas em período crítico de três anos; o processo seletivo da incubadora não substitui a seleção feita pelo mercado dado que muitas empresas só conseguem viver em condições "seguras"; as incubadoras deveriam pensar em formas de continuar dando um suporte durante a fase crítica de três anos (as empresas tendem a tornarem-se mais estáveis após esse período); torna-se necessário um maior monitoramento durante o processo de incubação para formar empresas com potencial de crescimento (e não sobreviventes)
	SBI Conference	EWAN, J., M.	2010		Incubação de negócios é vista como parte de uma cadeia de valor.

The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal	Technovation	RATINHO, T., HENRIQUES, E.	2010	36	-
The role of incubator interactions in assisting new ventures	Scillitoe, J.L., Chakrabarti, A.K.	SCILLITOE, J.L., CHAKRABARTI, A.K.	2010	36	Esse estudo sugere que a assistência em negócios é mais bem habilitada quando aconselhado pela gestão da incubadora.
Using experience sampling methodology to advance entrepreneurship theory and research	Organization Research Methods	UY, M.A., FOO, M.-D., AGUINIS, H.	2010	34	-
Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany	Technovation	SCHWARTZ, M., HORNYCH, C.	2010	24	Os resultados dessa pesquisa mostram que não existem evidências conclusivas no fortalecimento de redes internas (com as incubadas) e externas (com a academia). O fato das incubadoras adotarem uma estratégia de diversificação ou especialização. Para a relação com academia, o efeito da indústria é mais importante do que as características da incubadora.
	Human Systems Management	CHANDRA, A., CHAO, C., A	2011		Troca de recursos entre atores-chaves do ecossistema de inovação que estão conectados às incubadoras.
The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations	Technovation	BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B., GROEN, A.	2012	23	O texto trás uma análise extensa apresentando a evolução da proposta de valor das incubadoras. Elas são divididas em três fases: primeira geração (baseada na economia de escala e oferecendo espaços e recursos compartilhados), segunda geração (baseada na aceleração da curva de aprendizado oferecendo treinamento e apoio) e de terceira geração (baseada na lógica de acessos a recursos externos, legitimidade e conhecimento oferecendo acesso a redes de tecnologia, de pessoas e de financiamento).
Entrepreneurship, business incubation, innovation		RYZHONKOV, V.	2014		Aplica uma abordagem sistêmica à incubação para ter uma perspectiva holística das

**management, business
models and strategy.**

incubadoras dentro do sistema
de inovação.

APÊNDICE B - PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO E ACELERADORAS NO BRASIL

Aceleradoras e programas de aceleração	Data de fundação	Localização
Aceleradora	2008	Belo Horizonte - MG
Outsource Brazil	2008	Rio de Janeiro - RJ
Instituto Quintessa	2009	São Paulo - SP
Artemísia	2010	São Paulo - SP
Pipa	2010	Rio de Janeiro - RJ
21212 Digital Accelerator	2011	Rio de Janeiro - RJ
Startup Farm	2011	São Paulo - SP
Acelera FIESP	2011	São Paulo - SP
Acelera Cimatec	2012	Salvador - BA
ACE	2012	São Paulo - SP
Start You Up	2012	Vitória - Espírito Santo
Syndreams - Aceleradora de Startups	2012	Santa Bárbara D'Oeste - SP
Techmall	2012	Belo Horizonte - MG
Wayra	2012	São Paulo - SP
Tree labs	2012	São Paulo - SP
Papaya Venture	2012	Rio de Janeiro - RJ
Supernova Aceleradora de Startups	2012	Curitiba - PR
InovAtiva	2013	Brasília - DF
Baita Aceleradora	2013	Campinas - SP
Criabiz	2013	Sorocaba - SP
SEED	2013	Belo Horizonte - MG
Ventiur	2013	São Leopoldo - RS
WOW	2013	Porto Alegre - RS
Planet Startup	2013	São Paulo - SP
VIKING NETWORK	2013	Bauru - SP
Estarte.me	2013	Porto Alegre - RS
Mandaca.ru	2013	Natal - RN
Mola	2013	Rio de Janeiro - RJ
Move2	2014	São Paulo
85 Labs	2014	Fortaleza - CE
Abril Plug and Play	2014	São Paulo - SP
Acelera Partners	2014	Rio de Janeiro - RJ
CESAR Labs	2014	Recife, PE
Gema Ventures	2014	São Paulo - SP
Programa de aceleração YSB Brasil	2014	São Paulo - SP
Inovabra	2014	São Paulo - SP
NEOGERA + INTERCEMENT	2014	São Paulo - SP
Hot Milk	2014	Curitiba - PR
Triple Seven Accelerator	2014	São Paulo - SP
Marte Polo Digital	2014	Rio de Janeiro - RJ
Acelera MGTI	2015	Belo Horizonte - MG
Darwin Starter	2015	Florianópolis - SC

FabriQ	2015	Manaus - AM
Jump Brasil	2015	Recife - PE
Oxigênio Aceleradora	2015	São Paulo - SP
Libria	2015	Curitiba - PR
Startup Rio	2015	Rio de Janeiro - RJ
Sevna Seed	2015	Ribeirão Preto - SP
Pillow	2015	Belo Horizonte - MG
Google Launchpad Accelerator	2015	São Paulo - SP
Brasken Labs	2015	São Paulo - SP
Programa Inova Senior	2015	Blumenau - SC
Berrini Ventures	2015	São Paulo - SP
Liga Ventures	2015	São Paulo - SP
Algar Telecom + Aceleratech	2016	São Paulo - SP
BioStartup Lab	2016	Belo Horizonte - MG
Cotidiano	2016	Brasília - DF
AES Brasil Inovação	2016	São Paulo - SP
Ahead Visa	2016	São Paulo - SP
WIP: Work in progress (ACE, Gerdau, InterCement, Tigre e Vedacit)	2016	São Paulo - SP
Startup Cloud Accelerator (Oracle)	2017	São Paulo -SP

Fonte: do próprio autor, 2017

APÊNDICE C - PROGRAMAS DE INCUBAÇÃO E INCUBADPRAS NO BRASIL

Incubadoras e programas de incubação	Localização
NÚCLEO INCUBADOR DE EMPRESAS DE PINDORAMA	Coruripe - AL
INCUBADORA DE EMPRESAS DE ALAGOAS	Maceió - AL
INCUBADORA EMPRESARIAL TECNOLÓGICA - IET	Maceió - AL
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E TECNOLÓGICO - CDTECH	Manaus - AM
INCUBADORA DE EMPRESAS DO IFAM - AYTY	Manaus - AM
CENTRO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS - CIE/IEPA	Macapá - AP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	Camaçari - BA
INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA - INOVAPOLI	Salvador - BA
CENTRO DE EMPRESAS NASCENTES - CENA	Salvador - BA
ESPAÇO DE DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA - EDETEC	Fortaleza - CE
INCUBADORA DE EMPRESAS DO IFCE	Fortaleza - CE
PARQUE DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO - PADETEC	Fortaleza - CE
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CDT/UNB	Brasília - DF
INCUBADORA DE EMPRESAS DA UCB - ITEC	Brasília - DF
INCUBADORA DE EMPRESAS DO UNICEUB - CASULO	Brasília - DF
PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DA UFG - PROINE	Goiânia - GO
INCUBADORA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E SETORES TRADICIONAIS DO CAMPO DAS VERTENTES - INDETEC	São João Del Rei - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - CENTEV/UFV	Viçosa - MG
UNIDADE DE TECNOLOGIA E NEGÓCIOS DA UNIUBE - UNITECNE	Uberaba - MG
CENTRO REGIONAL DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA - CRITT/UFJF	Juiz de Fora - MG
INCUBADORA MUNICIPAL DE EMPRESAS SINHA MOREIRA - IME/PROINTEC	Santa Rita do Sapucaí - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA FAI - INTEF	Santa Rita do Sapucaí - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS E PROJETOS DO INATEL	Santa Rita do Sapucaí - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ITAJUBÁ - INCIT	Itajubá - MG
INCUBADORA DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE MONTES CLAROS - INCET	Montes Claros - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UFLA - INBATEC/UFLA	Lavras - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - HABITAT	Belo Horizonte - MG
CENTRO DE REFERÊNCIA EM INCUBAÇÃO DE EMPRESAS E PROJETOS DE OURO PRETO - INCULTEC	Ouro Preto - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS INOVA - UFMG	Belo Horizonte - MG
D. INCUBADORA DE EMPRESAS E NEGÓCIOS DE DESIGN	Belo Horizonte - MG
SOCIEDADE MINEIRA DE SOFTWARE - FUMSOFT	Belo Horizonte - MG
CENTRO DE INCUBAÇÃO DE ATIVIDADES EMPREENDEDORAS - CIAEM	Uberlândia - MG
INCUBADORA DE EMPRESAS DE PATOS DE MINAS/IEP	Uberlândia - MG

INCUBADORA MUNICIPAL ZÉ PEREIRA	Campo Grande - MS
PANTANAL INCUBADORA MISTA DE EMPRESAS	Campo Grande - MS
INCUBADORA MUNICIPAL MÁRIO COVAS	Campo Grande - MS
INCUBADORA DE EMPRESAS DA UNIDERP – INTERP	Campo Grande - MS
INCUBADORA MUNICIPAL NORMAN EDWARD HANSON – IMNEH	Campo Grande - MS
INCUBADORA MUNICIPAL FRANCISCO GIORDANO NETO	Campo Grande - MS
INCUBADORA DE EMPRESAS DA UEMS – FENIX	Dourados - MS
INCUBADORA DE EMPRESAS SUCESSO DE CAMPO VERDE	Campo Verde - MT
ATIVA INCUBADORA DE EMPRESAS EM AGRONEGÓCIO	Santo Antônio do Leverger - MT
I-DEIA	Rondonópolis - MT
ARCA MULTINCUBADORA	Cuiabá - MT
INCUBADORAS DE EMPRESAS DA UEPA – RITU	Belém - PA
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UFPA – PIEBT	Belém - PA
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAMPINA GRANDE – ITCG	Campina Grande - PB
INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS – INCUBES/UFPB	João Pessoa - PB
INCUBADORA DE ARTEFATOS DE COURO E CALÇADOS – INAC	Campina Grande - PB
INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO – IACOC	Campina Grande - PB
INCUBANECTAR	Recife - PE
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO ESTADO DE PERNAMBUCO – INCUBATEP	Recife - PE
INCUBATEC RURAL – PRAE/UFRPE	Recife - PE
CENTRO DE ESTUDOS E SISTEMAS AVANÇADOS DO RECIFE – C.E.S.A.R	Recife - PE
INCUBADORA CAIS DO PORTO	Recife - PE
INCUBADORA DE INOVAÇÕES DA UTFPR – CAMPUS CORNÉLIO PROCÓPIO	Cornélio Procópio - PR
INCUBADORA INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UEL – INTUEL	Londrina - PR
INCUBADORA TECNOLÓGICA DA REGIÃO DO ENTRE RIOS – INTEC – ENTRE RIOS	Umuarama - PR
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MARINGÁ	Maringá - PR
INCUBADORA DE PROJETOS E EMPRESAS DA UNIVERSIDADE POSITIVO – STARTUP	Curitiba - PR
INCUBADORA DE INOVAÇÕES DA UTFPR – CAMPUS CURITIBA	Curitiba - PR
INCUBADORA DO SENAI	Curitiba - PR
INCUBADORA DE INOVAÇÕES DA UTFPR – CAMPUS PONTA GROSSA	Ponta Grossa - PR
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CURITIBA – INTEC	Curitiba - PR
INCUBADORA DE INOVAÇÕES DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – IUT-MD	Medianeira - PR
FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – FUNDETEC	Cascavel - PR
INCUBADORA EMPRESARIAL SANTOS DUMONT	Foz do Iguaçu - PR
FUNDAÇÃO BIO-RIO	Rio de Janeiro - RJ
EXPERIMENTAL AD/VENTURE PARTICIPAÇÕES LTDA	Rio de Janeiro - RJ

INCUBADORA DE EMPRESAS SUL FLUMINENSE	Itatiaia - RJ
INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES – TEC CAMPOS	Campos dos Goitacazes - RJ
INCUBADORA DE EMPRESAS DA COPPE/UFRJ	Rio de Janeiro - RJ
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO AGRONEGÓCIO DA UFRRJ – INEAGRO	Seropédica - RJ
INCUBADORA PHOENIX	Rio de Janeiro - RJ
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCP) COPPE/UFRJ	Rio de Janeiro - RJ
INCUBADORA DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS DO CEFET/RJ – IETEC – CEFET/RJ	Rio de Janeiro - RJ
INCUBADORA DE EMPRESAS DO LNCC	Petrópolis - RJ
INCUBADORA DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA (IEBTEC) – IPRJ / UERJ	Ribeirão Preto - SP
INSTITUTO GÊNESIS	Rio de Janeiro - RJ
INCUBADORA DE COOPERATIVAS E EMPREENDIMENTOS POPULARES – INCOPE	Natal - RN
INCUBADORA TECNOLÓGICA NATAL CENTRAL – ITNC	Natal - RN
CENTRO DE INCUBAÇÃO TECNOLÓGICA DO SEMIÁRIDO – CITECS	Natal - RN
FUNDAÇÃO GUIMARÃES DUQUE	Mossoró - RN
INCUBADORA TECNOLÓGICA E MULTISSETORIAL DO SERTÃO DO CABUGI – INEAGRO-CABUGI	Angicos - RN
INCUBADORA TECNOLÓGICA LIBERATO – ITEL	Novo Hamburgo - RS
CENTRO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DA REGIÃO SUL – CIEMSUL	Pelotas - RS
CENTRO TECNOLÓGICO DA UNIVATES – INOVATES	Lajeado - RS
SOCIEDADE INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAXIAS DO SUL – ITEC	Caxias do Sul - RS
INCUBADORA TECNOLÓGICA CIENTEC – FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA	Porto Alegre - RS
INCUBADORA TECNOLÓGICA DA FEEVALE – ITEF	Campo Bom - RS
UNIDADE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA – UNITEC	São Leopoldo - RS
INCUBADORA EMPRESARIAL DO CENTRO DE BIOTECNOLOGIA – IE-CBIOT	Porto Alegre - RS
INCUBADORA TECNOLÓGICA HESTIA	Porto Alegre - RS
INCUBADORA ULBRATECH CANOAS	Canoas - RS
INSTITUTO EMPRESARIAL DE INCUBAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA / INCUBADORA TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE CANOAS – IEITEC	Canoas - RS
CENTRO DE EMPREENDIMENTOS DE INFORMÁTICA DA UFRGS – CEI	Porto Alegre - RS
INCUBADORA MULTISSETORIAL DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO – RAIAR	Porto Alegre - RS
UNIINOVA	Itajaí - SC
INCUBADORA TECNOLÓGICA SOFTVILLE	Joinville - SC
INCUBADORA TECNOLÓGICA DA UNOCHAPECÓ – INCTECH	Chapecó - SC
MICRO DISTRITO DE BASE TECNOLÓGICA DE LAGES – INCUBADORA MIDILAGES	Lages - SC
NÚCLEO GERADOR DE EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE INCUBAÇÃO – GTEC	Rio do Sul - SC

INSTITUTO GENE	Blumenau - SC
CENTRO DE INOVAÇÃO E PESQUISAS TECNOLÓGICAS - JARAGUATEC	Jaraguá do Sul - SC
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SÃO BENTO DO SUL - ITFETEP	São Bento do Sul - SC
FUNDAÇÃO CENTRO DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DE BIGUAÇU	Biguaçu - SC
CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS - CELTA	Florianópolis - SC
MIDI TECNOLÓGICO	Florianópolis - SC
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - ITEC	Aracaju - SE
INCUBADORA DE NEGÓCIOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	São José dos Campos - SP
CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO - CIE	São José do Rio Preto - SP
ASSOCIAÇÃO PELA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE DE CAMPINAS - NÚCLEO SOFTEX CAMPINAS	Campinas - SP
INOVA SOROCABA	Sorocaba - SP
INCUBADORA TECNOLÓGICA UNIVAP - REVAP	Jacareí - SP
INCUBADORA MACKENZIE	São Paulo - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO DE PIRASSUNUNGA - UNITEC	Pirassununga - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UNICAMP - INCAMP	Campinas - SP
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO POLO DE AUTO TECNOLOGIA DE CAMPINAS - CIATEC	Campinas - SP
INCUBADORA TECNOLÓGICA UNIVAP	São José dos Campos - SP
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE BOTUCATU - PROSPECTA	Botucatu - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE LINS	Lins - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE RIBEIRÃO PRETO - SUPERA	Ribeirão Preto - SP
INCUBADORA DE JACAREÍ - CENTRO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO INOVAÇÃO (CDTI)	Jacareí - SP
CENTRO DE INOVAÇÃO, EMPREENDIMENTO E TECNOLOGIA - CIETEC	São Paulo - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE SANTOS	Santos - SP
INCUBADORA PÚBLICA DE EMPREENDIMENTOS POPULARES E SOLIDÁRIOS	Santo André - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA INNOVA - INCTEC	Santo André - SP
INCUBADORA DE EMPRESAS DE OSASCO	Osasco - SP
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MOGI DAS CRUZES - INTEC	Mogi das Cruzes - SP
MOBILAB	São Paulo - SP
HABITS INCUBADORA-ESCOLA	SÃO PAULO - SP

Fonte: do próprio autor, 2017

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DAS ACELERADORAS-ACELERAÇÃO PARA ENTREVISTADOS

Senhor (a)..., responsável pela....

Cumprimentando-o/a cordialmente, informamos a respeito do trabalho de dissertação do aluno de pós-graduação Felipe Massami Maruyama com o objetivo de identificar os elementos que constituem e diferenciam os modelos de aceleração brasileiros de acordo com os arquétipos existentes descritos na literatura mundial. A referida pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Escola Politécnica no departamento de Tecnologia, Tecnologia e Organização da pela Universidade de São Paulo. A supervisão e orientação das atividades estão a cargo do professor titular Dr. Mario Sergio Salerno.

Para tal fim, serão conduzidas entrevistas com duração estimada entre 30 a 45 minutos. As entrevistas poderão ser conduzidas presencialmente ou, em caso de incompatibilidade de horário e localidade, por telefone ou videoconferência. Busca-se compreender qual a proposta de valor da aceleradora para os principais atores envolvidos no processo de aceleração assim como o modelo de negócios.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo caso seja de seu interesse.

Reiteramos que ao final desse trabalho de campo, os resultados serão divulgados publicamente no formato de dissertação e de outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais. Assim sendo, mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Certo de poder contar com o valioso apreço para o tema renovo os protestos de estima e
consideração.

Respeitosamente,

Felipe Massami Maruyama

Mestrando na Escola Politécnica da USP
do Departamento de Engenharia de
Produção.

Prof. Dr. Mario Sergio Salerno

Professor Titular na Escola Politécnica da
USP do Departamento de Engenharia de
Produção

APÊNDICE E: UNIVERSO DAS *STARTUPS* DA PESQUISA

<i>Startups</i>	<i>Incubadoras</i>	<i>Aceleradoras</i>
Arkos	CIETEC	Artemisia
Profes	CIETEC	Ace
Onion Menu	Parquetec	Samsung Ocean/ Baita
DSPGeo	INCAMP	aceleradora municipal de campinas/ Baita
Bright Photomedicine	CIETEC	<i>Startup farm</i>
Site sustentável	Instituto Gênesis	21212
Aegro	Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática	WOW aceleradoras
E-AWARE	Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática	WOW aceleradoras
Fábrica de Aplicativos	CIETEC	Artemisia
PlayMove	UNINOVA - ITE	Artemisia
Cora	Inova UFMG	Seed - MG
Bionica	ITEP - incubadora de Tecnologia de Pernambuco	Cesar.labs
Biofusion	CIETEC	Biostartup lab
Fishtank	Supera (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica	Sevna aceleradora
Hydoc	Supera (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica	Sevna aceleradora
Proradis	Supera (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica	Wayra Aceleradora
ColOff	CIETEC	Brasken Labs
Chip Inside	AGITECC	Acelera Brasil (microsoft)
Sumá	Sinapse da Inovação	Inovativa/ Artemisia
Horus Aeronave	Celta	Darwin Starter/ Inovativa
Pensys	Celta	Darwin Starter/ Inovativa
ePHealth	Midi Tecnológico	Darwin Starter
Goepik	Senai-Centro Internacional de Inovação (C2i)	<i>Startup Farm/ Oxigênio</i>
Opinion Box	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Informática - Insoft	Acelera MGTI
Tauflow	Incamp	Mining Lab/ Techmall
Prosumir	Hestia	Inovativa
Standout	Não passou por incubadora	WOW aceleradoras
Ubivius	Incubadora Senai	Inovativa
Mind the graph	ITCG (incubadora Tecnológica de Campina Grande)	Samsung e a Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)
Reminds	PROINE	Samsung e a Associação de Entidades Promotoras de

		Empreendimentos Inovadores (Anprotec)
Postmetria	UNITEC/Unisinos	WOW aceleradoras
Senfio	Phoenix - Incubadora de empresas UERJ	Artemisia
VR monkey	Cietec	Samsung e a Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)
Joy Street	Porto Digital	Artemisia
Eirene SOLUTIONS	Tecnopuc	Inovativa
LogBee	Mobilab	Oxigênio
Scipopulis	Mobilab	Inovativa/ <i>Startup Farm</i>
Onboard	Mobilab	Startp Farm ahead
Nexxto	Cietec	Liga IoT
Telep	HAbits, USP Leste	Oxigênio 1º Batch
Loppkey	Incubadora da UNB	Parque Tecnológico/Liga IoT
DEV Tecnologia	Cietec	Liga IoT
Planejei	Raiar do Tecnopuc RS,	Oxigênio
SafeTruck	Mobilab	Ace

Fonte: do próprio autor, 2017

APÊNDICE F: ANOTAÇÕES DAS ENTREVISTAS

BRIGHT PHOTOMEDICE

Eixo caracterização

- *Entrevistado:* Naira Bonifácio
- *Nome do empreendimento:* Bright Photomedicine.
- *Ano da fundação:* 2013.
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* 10 (auge da empresa) – 12-13 pessoas.
- *Área de atuação:* Saúde.
- *Qual o modelo de negócios:* desenvolver produtos e vender hardware e aplicação. A expectativa é licenciamento do hardware e viver da aplicação. Hoje o modelo está em licenciamento de desenvolvimento tecnológico e com parceiro comercial (fechar negócio com empresa grande que queira tecnológicas).
- *Status atual do empreendimento:* Operacional. Não foi finalizado produto, sem regulação na mesa. Estão fazendo alguns testes de conceito do produto. Pré-venda (tentativas).
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Só PIPE (150k) e um clube de investimento (50-60k). Outros aportes não recebeu.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você?* Focado no desenvolvimento do produto para entender o mercado. Tem as bases do modelo de negócios. A expectativa que tinham da incubação é que fossemos receber suporte de produtos, indicação de laboratórios, pessoas, mais acesso à rede (ensaio clínico) e um espaço que tivesse outras facilidades (sala pessoas etc). A incubação é um espaço dedicado para você não se preocupar tanto com as questões operacionais do dia-a-dia e focar mais no produto e nas facilidades que você tem para desenvolver ele. Por conta disso conseguimos achar o cara que desenvolvi o cara de fazia as placas. Sempre recebia a visita de parceiros. Não dava em nada, mas era uma vitrine. Chancela era interessante. Cietec foi importante.
- *E aceleração?* Estiração do crescimento. Preparar o negócio para ganhar dinheiro e você planejar seu crescimento exponencial. É mais ligado de repaginação. Está

querendo atuar no mercado x, como d expenda mercado. É totalmente errado usado no Brasil. No Brasil está focando em pré-incubação e pré-aceleração. Fez uma aceleração que era exatamente isso (mentorias que não sabiam de nada). Expectativa que tinha de aceleração eu ia dar um direcionamento de modelo de negócios. O grande problema da Bright era o excesso de coisas e precisávamos de foco (do Marcelo, parte técnica). Podia ser explorado novos produtos, pois não se sabia qual era o primeiro tiro.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo?* Papel é o último passo de expurgação para empresa crescer. Momento que a empresa entra na series A (não series funding). Especialmente as empresas de base tecnológica e não se sabe qual caminho pegar. Produz, não produz etc. Aí tem que ser analisado isso em fases iniciais. Não se dá para pensar em investimento sem saber que caminho trilhar. As aceleradoras estão erradas. Uma vez que sei qual percursos e precisa mais adequar a uma linguagem de mercado, aí sim eu estou fazendo um pape, fundamental do ecossistema. Seria a puberdade da *startup*.
- *E das incubadoras?* Tinha um programa em Boston Crash House: um espaço que não precisaram coisa básicas do dia-a-dia. Só vai precisar se preocupar com seu negócio. Precisa de um desenvolvimento in house e desenvolver as competências. Precisa de um ambiente seguro. Tenha conectividade de parceiros para chegar no protótipo. O que acaba sendo um problema, o investidor percebe que você está muito distante de algo palpável. O papel da incubadora é para esse desenvolvimento. Ela peca muito nisso. Elas ficam em um spin.

Eixo proposta de valor:

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups?* Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? CIETEC. Não foi indicado pelo entrevistado. Não sabe como o Marcelo soube do CIETEC. Proximidade que tinha com IPEN (teve outros ex-fundadores). Único que conheciam.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* A estrutura e apoio para desenvolvimento de negócio. Acreditou-se que poderia ter algo.
- *Quando que você participou do processo incubação?* Tinha pesquisa, mas não, não tinha produto. Tinha conceito de produto e PIPE solicitado. Abriu o OCNPJ para ter o PIPE e entrar no cietec.

- Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
- Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação?* Fornecedores para desenvolvimento (muita empresa incubada ajudou); o segundo nas informações que chegavam (concursos, editais etc); visita de empresas.
- *Quais as principais limitações/ problemas?* Infraestrutura (muito déficit) como elevadores; copa ruim; sal de reuniões muito velhas; sem internet; queda de luz; acesso é ruim (ao espaço)
- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* Startupfarm e uma chamada específica para USP. Maior erro da vida.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Ideia de dar um *fit* de mercado e ter um capital inicial. Via que eles poderiam nos vender bem. Usar eles para a gente usar eles.
- *Quando que você participou do processo aceleração?* Esperando PIPE, sem modelo de negócio (mesmo momento que incubadora).
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.

- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração?* Contato (rede)
- *Quais as principais limitações/ problemas?* Conteúdos aplicados para a realidade (modelo de negócio); mentores não eram qualificados (não sabiam do tema); continuidade (não era de 6 semanas); não deram a continuidade e nem sequer investiram.

Eixo segmento de clientes/ usuários:

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora?* Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Critério de proximidade geográfico e CIETEC é uma incubadora famosa. Não foram pensadas em outras. Dificilmente tem esse tipo de análise e ninguém se pergunta em relação a isso.
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Não, porque eu sai com muitas dúvidas e eu não tinha produto pra o modelo de negócio. Não teve o aporte. Não teve um acompanhamento. Quebra de expectativa grande.
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais?* Foi cotado a Techmall. Para participar da *startup* Brasil. Só que meio que foi no impulso (vai ou racha). Tinha um ano de produto e buscava alavancagem e vamos fazer isso como gap de entrada.
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Não, porque ela não tinha o know-how que precisávamos. Se fossemos uma empresa de Market place etc. Houve uma falha da aceleradora em saber selecionar o negócio. E a gente de ver que eles não tinham competência. O problema não ser adequado para gente.

Eixo pacote de recursos:

- *O que a incubação oferece?* Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Começou no hotel de projetos -depois foi para salinha residente – sala maior (últimos seis meses na empresa).
- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi o curso da APEX (acompanhamento); visitas das empresa eram interessantes e divulgação de chamadas | tinham visitas que eram bem ruins (não acrescentava me nada); o próprio espaço eram ruim; questão de facilidades (espaços, reuniões) eles não conheciam (sem rede de mentores e que indicava)
- *O que a aceleração oferece?* Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. 4 semanas – manha tinha aula- a tarde tinha mentoria e executar o trabalho (era muito solto e aplicação das ferramentas). Muita gente ficava perdida.
- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais interessante foram algumas conexões (Albert Einstein); Campus party (alguns eventos que não fazia sentido). Tudo batia em atuarem em um setor e querem explorarem outros.

Eixo de encerramento:

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* O PIPE foi fundamental (o que não sair o PIPE 2 travou muitas coisa); recursos da amazona (cara de TI não fez o trabalho) – concessão da farm; vizinhos incubadoras foram úteis (não tinha ambiente); empreenda saúde (ganhou destaque com o sírio libanês); Icorps (trouxe muito insumo) se ele tivesse sido aplicado na fase do farm teria sido diferentes.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?* Se entenderão as diferenças. Trouxe um questionamento importante. Eu entraria em uma seara. É importante pensar em linhas de financiamento focado em desenvolvimento de produto. O grande problema do PIPE é que

ele não corresponde a velocidade do mercado. As linhas atuais de desenvolvimento de produto são bastante limitados e possuem pouca flexibilidade.

PROFES

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:* Claudivan
- *Vínculo:* Fundador, sócio. Foi de marketing, liderou tecnologia depois de um tempo.
- *Nome do empreendimento:* Profes
- *Ano da fundação:* Março de 2012 (site no ar)
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* 7 pessoas. Todos eram programadores (amigos da computação e todo mundo programava. Essa skill técnica era importante. Mais do que idealizar construir). 6 programadores
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:* Operacional e conforme as coisas avançaram, devido um motivo diferente e depois fundou com algumas pessoas (CNPJ com 5 pessoas). Aí entrou uma pessoa de business (fundado e vendido empresas). Foi nesse momento que entrou na incubadora.
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Investimento privado (550 mil) e isso viria em duas rodadas. 250 e depois 300 (devido por situação política o perfil dos investidores). Fundo de investimento da África de sul composto por investidores anjos sendo esses caras que lideravam. Quando eles lideram algo desse tipo, tomam decisão. Receberam outros fomentos, como o próprio *Startup Brasil* (primeira turma) e esse valor foi de aproximadamente de bolsas (200-300) para contrato de pessoal. Eles fizeram isso utilizando do CNPORQUE entregavam bolsas via CNPORQUE (precisava ser um pesquisador ou precisava ser um perfil de pesquisador). Hoje já deve ter melhorado isso. Era um pouco burocrático e a linguagem era chata. Poderia pagar os fundadores, mas teve um problema na época, mas tinha que provar experiencia, com carteira inclusive, mas nem todos nós tínhamos carteira assinada, mas ai complicou. Conversarmos com eles e no

final das contas, decidimos que quem tinha mais experiência receberia a bolsa para distribuir. Foi importante isso para agente.

Você tinha que se associar a uma aceleradora. Nos associamos na *aceleratech*, pois tínhamos ganhado o *Startup Brasil* Para receber a grana que eles davam (10%) em troca de 30 mil. Só entramos lá por causa do *startup* brasil. Profes tinham umas questões societárias problemáticas. Um dos sócios saiu (sócio de administração) e conforme a empresa não levantou o próximo round de investimento (saiu).

Nosso faturamento não estava expressivo. Os investidores estrangeiros e decidiram não colocar o segundo round de investimento. Chegou na decisão que precisa resolver isso. Dois sócios deixaram as operações enquanto outro continuava participando. O sócio entrevistado continuou como sócio. Entrou na idealização e tem todo o apego com o projeto. Mais do que uma questão percentual de algo que vale alguma coisa é mais uma questão de honra. É muito interessante: as coisas fazem sentido (100 mil pessoas em uma a plataforma), mas financeiramente não conseguiu monetizar isso. Tem uma equipe de 5 a 6 pessoas. Pensando em unir com outra pessoa está mais no campo do B2B e está fazendo sentido a conversa. Participação que não inviabilizasse e a contribuição histórica. As pessoas têm estilos de liderança que deixa a capacidade estourar. Existe pessoas mais controladores. Contratando as pessoas certas e dando as liberdades que elas precisam. É uma crença. Algumas pessoas dentro da equipe eram mais controladoras, mas não se identifica muito. Isso foi um dos motivos que levou a rixas e achou melhor dar essa resolução.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você?* Ela é uma etapa de desenvolvimento e produto muito forte. Está amadurecendo a ideia e está fazendo muitos testes. Você precisa de pesquisa, não tem uma equipe formada (buscar pessoas para desenvolve o negócio). É uma etapa muito forte de validação. Construir e testar em um ritmo mais de pesquisa, mais lento. Cada etapa você precisa testar de uma maneira bem científica” as hipóteses cada uma delas. Nessa etapa você não tem uma pressão de mercado forte, você tem um trabalho de busca, um trabalho de maturação. Não é o momento de você aparecer para o mercado. Se algumas façam, acho que é errado.

É um momento para você ficar escondido (criando e desenvolvendo). É uma etapa precisa disso.

- *E aceleração?* Em tese é o momento que você já tem o produto rodando e você precisa injetar o dinheiro para dar o volume naquilo. Precisa de assessoria de marketing muito forte e se você tiver um cara bom de marketing e conheça os canais de seu mercado. Caso você conheça o mercado, conheço o tempo de aquisição, o *life time value*. Não sei se exatamente escalar com o potencial total, mas fazer essas constas de mercado para fazer uns testes do marketing. Eles são maiores de mercado de seus canais de aquisição. Se você vai fazer panfleto, vai colocar em *adwords*, parceria com as escolas, fazer parceria com as editoras para estruturar isso. Uma coisa que você consegue ter na fase de aceleradora é primeiros contatos de investidores. No momento de validação da máquina de marketing, esse contato com os investidores, você poderá dar volume ao seu negócio. Tem essas duas coisas.
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Soube do CIETEC através de um amigo de um amigo que tinha empresa lá. Como aluno da USP nunca tinha ouvido falar. Esse amigo de amigos que tinha uma empresa de oceanografia e diz que você pode submeter um plano de negócio. Falaram que tinha uma infraestrutura que podia ficar lá. A gente que eram programadores nômades (em várias salas). Carecia de infraestrutura básica e uma das coisas que CIETEC trouxe para gente foi isso. Então ficou sabendo de um amigo de um amigo.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* É um requisito no CIETEC para incubar, mas que no exato momento que aplicamos, mas que precisava resolver para incubar.
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.

- Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Já tinha uma plataforma que tinha uma atualizada para as pessoas. Estava usando, mas não havia modelo de negócios. Pessoas usavam. O sócio de negócio trouxe essa visão de negocio e ele trouxe a percepção para entrar na incubadora. Era importante além de entregar valor, capturar um pouco dele. Tinha um pouco de desenvolvimento e testes de produto. A incubadora veio para trazer esse espaço físico com essas coisas mínimas para termos tranquilidade para desenvolver parte daquilo que faltava para que o produto fosse completo.
- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Tem uma coisa que o pessoal não te prepara muito bem ali é a parte de assessoria de marketing. Ainda que não esteja no momento de montar máquina de marketing, mas em algum momento no desenvolvimento de produto é importante ter umas noções básica sobre isso. Lá eles não possuem a estrutura para passar para as empresas incubadas. Sentíamos um pouco deslocado. Tirando os recursos físicos básicos e fundamentais de infraestrutura, a contribuição do CIETEC era um pouco falha. Talvez estejam oferecendo isso ou não entendi qual era a ideia. Mas você se sente um pouco não resguardado. Ficaram cerca de 1,5-2 anos. Tem algumas coisas menores como a questão da localização: por um lado ajuda \ (contratar pessoas da USP), por outro é ruim (receber clientes e contratar gente de fora). O acesso é difícil. O horário é limitado (estar dentro do IPEN acaba prejudicando). A rede de contatos ali, por um lado tem empresas diversas (vários empresários fazendo coisas), o convívio é interessante. Para empresas puramente de tecnologia não tem uma rede muito grande ali. Tem muita gente desenvolvendo coisas em novos tecidos, coisas em agrotóxico, coisa muito interessantes, mas que não conseguia uma interlocução

com esses tipos de empreendimentos. Os problemas eram diversos, mas não ajudavam muito. Não conseguia se beneficiar muito dessa troca.

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups?*
- *Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela? Erro de processo do programa startup brasil. Houve pressão da aceleradora para ser a escolhida (foi no susto). Foi uma escolha conturbada. Tem várias coisas estranhas.*
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? A gente acreditava que a aceleradora podia nos dar esse apoio de crescimento. A gente estava em momento quase fechando os sistemas de pagamento e como a gente ia monetizar. Tendo um produto que estava fechando para pagamento, achávamos que a aceleradora ia nos dar os skills de marketing necessários. Acho que foi isso. No final das contas você descobre que poderia conseguir isso sozinho.*
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Estava nessa fase na época da aceleradora.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas? Apesar de todas as fatias que elas pegam, a rede de contato com investidores foi importante que possibilitou a gente levantar o aporte. Foi importante fazer os cursos, o programa, o rimo é muito forte deles (estudar, entender) como funciona a sua máquina de marketing, calcular o custo de aquisição, testar canais ao mesmo tempo que terminava o produto, foi importante. Assim como a rede de empreendedores tinha um pessoal muito forte, a diversidade tinha gente de outras pessoas do país que já tinha*

acelerado que tinha participado no Vale do Silício e que viraram nossos amigos. Se apoio para discutir e para conversar, tudo que é qualquer apoio, desde dos investidores que se pode confiar até a vida pessoal está uma droga o que eu faço. A rede de contatos foi muito importante. A gente ter aprendido sobre marketing e a parte de investidores. O que pode ser a desvantagem é a participação (equity) muito grande da empresa. Dão uma contribuição, mas a participação é um limitante. Teria sido um limitante se não fosse o *startup* Brasil. Se fosse pelo programa, não teria participado. Um percentual que ficam para sempre. É muito intenso, mas depois que sai de lá, fica um percentual morto. Esse é o mundo visto do mundo do investidor. Se lá ficar com 10% das empresas. O que eles contribuem. Qual que é? Limitante forte. Hoje ainda é esses 10% (até hoje). Eles possuem 10%, mas não possuem nenhum malefício e podem ter o poder de decisão de entrar como sócio. Eu não compro a cartilha. Muito do que a gente lê são valores de um grupo de investidores, são valores de uma aceleradora e não de alguém que quer construir um negócio. Alguém entrar na sua empresa, pegar sua participação e não ter qualquer risco trabalhista. O que que é isso? É muito bom que ao desenvolver seu produto, seu negócio e que se você precisar lá na frente, que você esteja em uma condição de negociação que você coloque as regras na mesa. Meu, tido bem, quer fazer parte disso aqui, mas isso tem um risco que é inerente a coisa, mas se não der certo quero que você divida os riscos comigo e que não venha cobrar o dinheiro lá na frente. Tem-se o discurso das notas conversíveis, mas existe a possibilidade e de dar errado, mas o cara pode executar. Não quer ficar sujeito a isso. Não quero ficar o padrão disso aqui. Quem está adicionado valor é a *startup* (está oferecendo a oportunidade para a aceleradora), pode além de mudar a vida da pessoa, pode trazer benefícios para a aceleradora quiser participar. Quem está criando somos nós. Essa coisa de comprar receitinha do Vale do Silício não é bem assim.

Eixo segmento de clientes/ usuários:

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Não foram cotadas outras incubadoras, mas foi muito óbvios ser ali. O histórico justifica ser ali. Pareceu muito direto.*

- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Sim, parcialmente. Ela nos deu a tranquilidade de ter um local físico. Um endereço. Um lugar para gente sentar e que você não precisa sair dali. Parcialmente, pois não tivemos parte de desenvolvimento de produto, não tivemos o auxílio necessário.

Como as *startups* selecionam as aceleradoras?

- *Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais?* Não foram cotadas outras aceleradoras. A aceleração da Acelerateh era o mais puxado, mais intenso. Pessoas com expertise de marketing muito forte. Por acicente boa.
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Sim foi atendido. Por que uma das coisas que queríamos muito era estudar que diabos é uma empresa. Lá você tem um pouco disso. O auxílio deles vem gente de fora que já fundou empresas. Muito contato com e empreendedores de sucesso. Tanto uma oportunidade de você aprender mais com uma empresa funciona e ele pode ser seu investidor. A Ace traz empreendedores de sucesso lá na frente e estes voltam para reinvestir em empresas nascentes. Se beneficia desse ciclo. Empreendedor tentar ajudar empreendedor (o cara está com grana).

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece?* Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Fizemos a inscrição (escrita do plano de negócio. Um momento inicial de pesquisar o mercado, um momento importante para sentar e ver o negócio). Ai depois disso houve a submissão. A reunião da equipe (éramos programadores na faculdade que não se identificavam, não tinham uma rotina). Ganhávamos uma rotina, senso de unidade. Depois disso, começamos a desenvolver propriamente (sistema de pagamentos). Tem também, esporadicamente, um auxílio da incubadora para submeter a processos seletivos de ERA e de alguns programas de fomento (isso é importante). O nome do CIETEC (chancela) para conseguir outros programas de fomento. A saída foi simplesmente gente foi embora. Talvez ritual fosse importante. Tinha várias das coisas. Ficava um ano no hotel de projetos de pois tinha uma ida para uma sala maior, mas tudo isso era muito negociável e até estendemos o prazo.

- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração.*
Foi muito intensa e rápida. Tinha etapa de desenvolvimento de produto (se fazia necessário, pois muitas não tinham chego nessa etapa ainda, muita coisa de infraestrutura, vamos visitar a locaweb, tinha uma coisa de produto inicial, as palestras eram em cima disso). Depois lá na frente, há uma parte de validação (tentar procurar formas alternativas de você ganhar cliente por um custo mais baixo). De fora, veio uma agencia de marketing. E depois, lá na frente, teve uma outra etapa para botar um dinheiro para ver no que dava. E por fim, lá na frente, depois do demoday, contato com os investidores (quem seriam eles).
- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* O RHAE foi muito importante. O que levantamento para desenvolver a aula online. Pois, pudemos contatar gente da academia para ajudar em UX como desenvolver a ferramenta on-line. Nossa própria sala de aula. Com chat e videoconferência. Isso possibilitou que tivéssemos um diferencial em relação aos competidores (própria plataforma de sala online). Até então para validarmos, usamos uma solução britânica (conexão de API), algo com falha, mas que foi importante para validarmos (vão agendar, vão pagar, muito conceitual). Todos nossos competidores eles eram classificados de professores e nenhum detinha a tecnologia a de conferencia e desenvolvemos a nossa. Podíamos assim entregar, mais do que uma experiencia completa para ao usuário (tinha tudo em único lugar). Diminua o custo de nossa seção, mas que lá na frente, caso viesse tomar volume e caso tivéssemos uma solução interna. O RHAE foi importante. Contato com o NEU (um jeito de ficar me contato com o pessoal que está fazendo alguma coisa). Contato importante que surge dentro da universidade. Uma ferramenta de

apoio mutuo que tem pessoas que fazem as mesmas coisas e que pode ensinar para elas.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?* O ecossistema está amadurecendo um pouco. Acho que esse hype que surgiu está se resolvendo agora. Muita gente que entrou pela hype percebeu que não era exatamente aquilo. Está ficando as pessoas que querem desenvolver algo e não ciar pela fama e status. Acaba influenciando de certa forma, tem uma pressão de ser o próximo Zuckerberg. É sempre um trabalho de você tentar controlar as expectativas de seus amigos, familiares e pessoas próximas e que estão vendo como as coisas são no dia-a-dia. É um trabalho de você controlar essa ansiedade e não sucumbir da pressão da mídia para, ao mesmo tempo, que você pode comunicar que está super bem e que está voando, mas sabe que no dia-ainda não é bem isso.

Fábrica de Aplicativos

Eixo caracterização

- Nome do entrevistado: Hugo Yang
- Vínculo: Co-fundador
- Nome do empreendimento: Fábrica de Aplicativos
- Ano da fundação: 2011 (levantou um capital FINEP e surgiu de uma spin off de uma empresa chamada mowa e final de 2012 lançou o projeto.
- Quantos integrantes da equipe 0(especificar área de atuação de cada um): 16 pessoas
- *Área de atuação:* Desenvolvimento de software
- Qual o modelo de negócio: Modelo freemium de assinatura. Software de serviço, o usuário pode uma experiencia gratuitamente e conforme as coisas forem evoluindo pode ter uma
- *Status atual do empreendimento:* É um momento de busca de ultrapassar uma barreira (3 milhões de receita no) e estão buscando quebrar barreira.. Ainda estamos no momento de validação de negócio de produto. Momento de modelagem.

- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Recebeu FINEP (subvenção): R\$250k de uma empresa em 2016 (dívida conversível).

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Incubação é um momento de aprendizado onde você de fato tem várias lacunas de conhecimento em várias áreas e empreendedorismo e você descobrir que seu negócio não é só o software e vai muito além disso (gestão etc). É quase que um momento de desenvolvimento e valores e de comportamentos. Aceleração seria um momento que você põe a prova um conceito que você já está testando algum tempo. É um momento de muita crítica e geração de insight.
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* CIETEC. Os cofundadores da fábrica são politécnicos e ali dentro do ambiente USP acaba sendo algo natural.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* O CIETEC pela visibilidade pelo ecossistema de *startups* e pela estrutura que, inicialmente não tinha. Escritório etc.
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.

- Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas? Nas incubadoras é uma questão muito mais de ambiente, de você conseguir ver outros negócios e ver melhor o escopo de qualquer empreendimento (com diferentes problemas a resolver). O pior problema é que o tempo de incubação foi relativamente grande. Não precisa ser tão grande.

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A Artemísia a gente conheceu em um evento e a Dínamo a gente já conhecia os fundadores por causa de um serviço prestado.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Da Artemísia para dar um start em uma visão de impacto social do nosso trabalho, pois até então éramos muito fracos na automatização social e vemos que isso poderia gerar na geração de renda familiar e o empoderamento social. E começamos a entender mais desse mercado a Artemísia como referência foi algo natural. A motivação foi para gente entrar no mercado de impacto de forma mais profissionalizante. A motivação do dínamo foi o histórico e a capacidade de análise da empresa. Estávamos passando por um momento de transição e a gente precisava de uma poio na parte de governança e agente conhecendo o pessoal lá optou por isso e de modelo de negócio.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. Artemisia
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir. Dinamo

- Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?
- O principal foi networking e absorção de experiências de mentores que estão ali no círculo. O relacionamento pós poderia ter um acompanhamento melhor.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais?* Não. Na época não tinha tanta coisa como a de hoje. Hoje o mercado deve ter crescido muito
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Sim, porque a gente conseguiu sair do protótipo pra validação.
- *Eixo segmento de clientes/ usuários: Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais?* Chegaram a cotar outras aceleradoras e o pessoal, da VOX, mas a Artemísia foi mais interessante.
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Sim, porque o negócio acelerou. Tem crescido a mais de 50% ao ano 100% desde que passaram pela aceleração.

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação.*
- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante o processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi estar dentro da USP e ser de graça. O menos relevante é a estrutura física não é das melhores.
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração.*

- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi a história e o programa em si (muito atraente). E o menos.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* Edital de inovação (fundo de capital no Brasil impossibilita) e o nível de desenvolvimento de venture capital etc., o Brasil só investe em cópia naquela época.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?* Pensar em algo que possa se fazer em conjunto. Pensar no poder político e de influência para tentar desenhar algum tipo de projeto para ajudar esses empreendedores para ajudar esse pessoal para ajudar sair da idealização. Estou bastante tempo com o Sebrae e todas as iniciativas que fizeram na fábrica, podemos conseguir empoderar mais ainda esse pessoal.

SUMÁ

Eixo caracterização

- *Nome do entrevistado:* Alexandre de Avila
- *Vínculo:*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):*
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Foco em compartilhar informação. Negócio de impacto social. Um trabalho árduo e que gera informações inéditas. A nossa trajetória não é muito convencional. A nossa foi assim, a gente além de professor

da universidade tem uma empresa de consultoria e que atuava algum tempo atrás com agronegócio e percebemos uma série de oportunidade, mas não demos vazão (não aproveitamos na época, no sentido de necessidades dos agricultores familiares). Se fossemos caracterizar no sentido terminológico, essa nossa empresa de consultoria LSG fez um papel de uma incubadora.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* A incubadora fornece não só a estrutura física, mas também um espaço para reunião, recebimento de potenciais parceiros, discussão para aquelas ideias. Mas também um background para amarrar pontas soltas (costurar a cocha de retalhos). Ai nasceu assim a ideia de um projeto de dentro da universidade (Sumá). Assim submetemos ao prêmio Santander universidades e quisemos testar a ideia e ganhamos o prêmio do Santander. Embora o prêmio fosse uma forma de acelerar nosso desenvolvimento, mas o que queríamos era a valorização da ideia. O processo de incubação da empresa de consultoria, mas a submissão para o prêmio e nos empolgou. O prêmio Santander, pegamos o Tecnova (demos uma melhoradinha nesse) e aprovamos. Nesse momento inicia-se a incubação propriamente dita. Quem podia mandar isso para eles era empresas. Eu tenho muita ética para não prejudicar ninguém, stakeholder. Ainda tentamos aproveitar o melhor da universidade e da empresa de consultoria. Nesse caso a universidade então podia submeter, mas a consultoria podia. Nesse quesito de conveniência deu certo. Quando a verba chegou, colocamos na LCG (ofereceu a sede e toda a estrutura para que a empresa pudesse trabalhar, fluxos de processo enfim e parte de nosso sistema que entendemos como o protótipo). Essa parte de incubação foi peculiar nessas oportunidades que ocorreram. Estava por via de terminar a verba. Já antenados ao ecossistema e sentimos necessidade de interagir com outros agentes do ecossistema. Apesar do LCG ter sido uma boa incubado (ganhou sinergia, ficou isolado do mundo). Se tivesse sido incubado com a Uninova talvez tivesse sido uma melhor oportunidade (mais contato). Vamos tiar a cabeça do buraco e submetemos a dois editais: social good e a sinapse de inovação. Ai fomos aprovados nos dois. A sinapse como é um programa público teve uma atraso no início. O Social good veio primeiro. Ele foi uma imersão, pois entendemos que tínhamos as características de um negócio social (não tínhamos

entendido). Interagimos com o ecossistema (do mesmo grupo) e começamos a tender o papel do social goods (não era uma aceleradora e nem uma incubadora: uma expurgadora= um intermediário depois da incubação e antes de aceleração). Foi importante esse processo. Ainda quando estávamos desenvolvemos o social good. O Social goods nos preparou tão bem que chegamos bastante bem no Inovativa e fomos reconhecidos por isso: tanto na parte de projeto setorial como de negócio de impacto. Esse aval que recebemos fez que entendêssemos que estávamos indo no caminho correto.

Vamos basear nosso desenvolvimento em construção, Vamos falar dos raízes já que somos concorrentes diretos. E a gente está em contato com eles. Pois, por exemplo, eu trabalho com B2B e temos restaurantes. Nós trabalhamos com economia de abundancia. Há um foco de agricultura familiar. Essas inspirações também fazem bastante sentido para nós. O inovativa e social good nos possibilitou interagir com o ecossistema de São Paulo. Para nós foi muito legal e significativo. Estamos finalizando o Sinapse e agora estamos em fase final. Temos a meta de concluir nossa primeira venda com forte expectativa que feche (projeto de honra). E queremos que Sumá seja implementado por aqui. A gente teve aquele momento Tecnova, incubado pela própria empresa, seguido pelo social goods Brasil, Sinapse e Inovativa e nós ingressemos este ano, e fomos convidado para o Sebrae de negócio de Impacto e vimos que poderíamos aproveitar a rede de contatos. Estão validando o Sumá Log (pivotagem) e esse é a riqueza da mentoria. Estamos reforçando as hipóteses validadas e do quadro geral do Sumá. Esse para nós é a trajetória até então. Queremos muito ser aceleradoras para Artemísia e seria nosso momento de aceleração realmente. Considerando que uma aceleradora deve fazer e ela tem algumas obrigações. E se formos aceleradoras por ela.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?* O sinapse da incubação incuba de maneiras flexíveis, nós incubamos de maneira física. Não foi necessário transferir a empresa para Uninova, mas era necessário ter um espaço físico em uma incubadora (exigência do programa). Nos interagimos sem estar nela. Eu vejo como um híbrido, pois ela tem um papel pequeno e modesto de aceleradora. É um dinheiro pouco, mas é importante para você dar os primeiros passos. Na concepção da aceleradora, nos vemos um passo

adiante e quando temos um Q de aceleração e esse dinheiro pode contratar recursos humanos, você pode avançar um passo adiante. Não se pede equity, é fundo perdido, mas o processo é bem diferente do Tecnova (usava o dinheiro do jeito que quisesse: evento de abertura e encerramento). O sinapse tem um processo bastante interativo com as demais empresas e costuramos com outras parcerias. Formamos um cluster de *startups* agro dentro do evento. O sinapse tem essa coisa meio misturada. O INOVATIVA também é um processo de aceleração que não coloca recursos (indiretamente). O facebook nos ajuda para caramba e obviamente, muitas das soluções que estamos adotando é que eles não dão de graça. Isso para uma *startup* é tudo de bom. O inovativa acelerou também. A diferença entre a aceleração Artemísia deve ser mais intensa ou deve promover uma imersão maior do que os programas inovativa e sinapse que são em última análise são programas EAD com bootcamps periódicos. O Artemísia deve seguir uma lógica mais parecida com o Social good, mas quando tivermos encontros durante seis meses, teremos encontros de seis dias. É um processo muito mais intenso do que as aceleradoras como o Inovativa e Sinapse de Inovação. Na universidade tem trabalho com responsabilidade social. Como atuamos com a Celeste e eles se obrigam a estar antenados ao que é mais contemporâneo/ vanguardista. E uma das coisas que ela fez foi interagir com as comunidades para devolver valor. E foi criada uma parceria universidade e CELESTE para desenvolvimento de empreendedorismo em comunidades. Isso fez cair a ficha e viu que dava para fazer muito mais nos negócios de negócio de impacto. E começou a interagir com esse ecossistema. O social goods surgiu dessas interações. Sabia que existia algo aí. Nós tínhamos a pegada social, mas não tinham tido contato com o ecossistema de impacto. A Daiana puxou o trem e meio que entramos na forçassão dela. O Social goods foi uma divisão de água. Sabíamos desse negócio de impacto, mas pegamos. O sinapse (divulgação aberta) Tecnova (rede de relacionamento – último dia de inscrição – submetemos e foi aprovado) Tudo é aprovado pela rede de relacionamento. Um amigo que participou e indicou. Aqueles caras que tem afinidade e você confia. Não são planejados no início, mas replanejados a cada interação.

Eixo proposta de valor

- Qual a proposta de valor da incubadora para as *startups*?

- Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação? Quando que você participou do processo incubação?
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
 - *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?*
 - *Eixo proposta de valor: Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups?*

- Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela? O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? Quando que você participou do processo aceleração?
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*

- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?*

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação.*
- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante o processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O contato aprofundado com o design thinking foi um dos grandes divisores de água e isso foi proporcionado para nós pelo Social Good. Isso foi nosso grande momento disruptivo e dos empreendedores. O menos relevante foi algumas oficinas para cumprir carnê, pois talvez não só o foco como a abordagem dessas oficinas não tenha passado por design thinking. O cara lá, em específico. O sinapse peca pela excesso de academicismo. Ele é voltado inicialmente a universitários, mas que todos são acadêmicos (que atuam com empreendedorismo). Se compararmos o evento final do bootcamp do inovativa com o sinapse, mas comparando por perfil: a gente vê muitas pesquisadoras da sinapse da invocação e não recebemos nenhum pesquisador no bootcamp do inovativa. O sinapse ainda não rasgou a camisa. Ele ainda está muito preso a universidade com visões viciadas da universidade. Quando tivemos outras oficinas com gente de mercado, teve um grande avanço. Oficinas pouco alinhadas com a necessidade dos empreendedores de impacto. Tem muita coisa que tinha que ser aprendido, mas tem coisa que teve que aprender na marra. Tem uma oficina que tinha quer maravilhosa que era vinculada a acesso a mercado: viu um cara vinculado a uma universidade e como deveríamos elaborar uma proposta: busca-se característica mais prática (não do tema, mas da abordagem acadêmica) e um tema que tinha quer muito praticas (cases). A teoria na prática é bem diferente. Tem uma série de técnicas que apesar de ter um srgundo teórico, ela é essencialmente prática e temos falta e necessidade nesse

tipo de conhecimento. Apesar de termos passados nisso tudo, isso ainda é um ponto que nunca vai ser demais. A gente adora o negócio da endeavor o day01: dá a real e ajuda a nos guiar. A construção do conhecimento se dá a partir da prática dando certo e errada. O inovativa, pela nossa opção de ter participando em São Paulo. Entre os 300 ficamos felizes e começamos as captações EAD e as mentorias (ele era um investidor: era muito rígido e vimos como era o perfil hard). A gente não teve continuidade com aquele mentor, tivemos que trocar. O segundo mentor compensou o que o outro não tinha de atenção e apoio para nós. Eu preciso de apoio para nos bater depois. Apanhamos antes, recebemos o apoio depois. Criamos uma casca grossa apesar de não ter sido nossa expectativa assim. Depois teve um negocio no inovativa que foi muito legal, mas foi improvisado. Não existia o inovativa de impacto e ele foi criado em novembro. O inovativa de impacto teve um resultado maravilhoso, mas em uma condição bastante precária. Deram um background maior, mas o social good livrou essa barra. O inovativa foi fantástico. Isso para nós, mas aquele foi o mais adulto e de maior escala e que mais nos impressionou mais. Mas a gente se sentiu parte de uma coisa grande. O pior do inovawtiva foi o match com os mentores. O mentor investidor da banca final foi o que desceu a lenha. O cara bateu para caramba na primeira mentoria. Ele falou que queria derrubar o CEASA e sentimos empoderados.

O que a aceleração oferece?

- *Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio? De todo o processo, eu destacaria em termos de palavra-chave: rede, relacionamento fez a gente evoluir como pessoa. O ambiente que junta método e gente parecida contigo é um foguete que coloca em termo de motivação. Sem motivação, não há motivo para ação. É um grande combustível do empreendedor. A gente tem essa vocação da nossa competência para fazer algo útil para sociedade,*

no nosso caso para o agricultor familiar. O fato de ter encontrado, nesse ecossistema de impacto um caminho para realização pessoal. Eu com quase 50 anos, 20 de aula e doutorado, para mim é significativo. Esse processo e essas estruturas é que fazemos parte dele que nos permitiram enxergar o mundo mais de cima de uma visão que pode ser útil, mas queremos melhorar um pouquinho desse mundo. Esse ecossistema de inovação de impacto deu esse sentido e reforçou. A universidade de forma pura. Ali sentimos a vontade que percorremos um bom caminho. Meu coração que falou, o que destacamos disso tudo é o caminho de realização. Nos tornamos obsessivo com isso de fazer melhor a vida de nosso cliente público alvo. Não tem nada que nos motive mais tão importante que esse caminho um trilho que queremos seguir e que estamos fazendo. Sem essas provocações sistemáticas, talvez existem milhares de pessoas como nós, mas sem as mesmas contribuições com a mesma sociedade.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?* startups agro de impacto: admiração por várias vou destacar uma porque ela nos inspirou e acreditamos em iniciativa como essa. Raízes! Preciso dar uma olhada. Eu o invejo no bom sentido, pois quando eu tiro a idade dele eu não tinha a percepção e os instrumentos que eles têm à disposição. Apontaria um bom referencial interessante. Clube orgânico, agronect, tem N, colheitas diretas, etc. Também sou um baita torcedor que busca trazer elementos. Cardápio online da prefeitura. Dar uma pesquisada. Um dos nossos sonhos é poder contribuir e causar impacto na cidade como São Paulo. Qualquer oportunidade.

Proradis

Eixo caracterização

- *Vínculo:* Diretor Financeiro
- *Nome do empreendimento:* Proradis
- *Ano da fundação:* 2012 (três sócios fundadores: galera que se completou bastante: engenheiro e sempre trampou com private equity; outro sócio na área de saúde e possui outros negócios; e outro cara por detrás da tecnologia e é formado na USP: equipe bem sólida). Perfis bem completos. Empresa para anteder a radiologia

- Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um): 15 colaboradores (6 sócias atualmente)
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:* Busca de Série B (passos sendo dados com as próprias pernas)
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Três investidores. Total 5 milhões (plataforma, vox e wayra). Empresa incubada em Ribeirão Preto e todos eram de Ribeirão. Todos são formados na USP. Eles já tinham um vínculo com a USP. A maior motivação para estar lá dentro é você criar um negócio com o custo baixo com a promessa de networking. Isso ajudou bastante, mas a parte de networking, nessa parte de incubação foi de conversa fiada. Isso pé uma coisa que não aconteceu. Foi legal, o tempo foi bem importante, mas mais para estruturar o negócio sem fazer grandes investimentos.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Incubação para mim um lugar de apoio para geração de ideias. Primeiro passo de pegar ideia e concretizar (não necessariamente sair vendendo), primeiro momento de dar condição ao empreendedor de pega-la e torna-la palpável. EU acho que esse é o grande benefício que uma incubadora pode ter ao empreendedor. Torná-la tangível. Aceleração é um lugar onde você vai pegar aquela ideia que é um produto, não necessariamente você tenha a venda, mas você já tem um produto que quer lançar e você acredita e, através de mentoria, captação, uma estrutura, networking para abrir portas e gerar negócios e você escala seu negócio. Acho que o grade palavra é conseguir escala.
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação? Quando que você participou do processo incubação?*

- Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Tinha o produto, mas já estava começando a ter uma cara o projeto.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
 - Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas? A incubação a estrutura basicamente custo. Falando um pouco de empecilhos. Saíram da incubação no final de 2015 e em dezembro de 2015 lançaram o exame já. Estar no cluster de saúde não influenciou tanta coisa. Estar em São Paulo foi mais importante. Estar negociando com a saúde. Começou assim, o pessoal do desenvolvimento estava lá e o comercial estava aqui. O grande incentivador de vir para São Paulo foi vir para cliente.
- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups?*
 - *Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A empresa foi acelerada na Wayra. Teve uma concorrência (foi para a acceleratech). A escolha da wayra por causa da route market (afinidade). As estruturas das duas aceleradoras eram excelentes. A parte de mentoria era sensacional. Networking muito legal. Esse momento de aceleração funcionou muito. A estrutura muito boa, principalmente, a grande vantagem de você estar nessa aceleração é a porta de investidores abriram-se muito. Eles ajudaram muito no processo. No fim do processo de aceleração conseguiram o investimento de dois fundos, inclusive a Wayra.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? Quando que você participou do processo de aceleração?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Exame já estava por aqui.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. Smart ris: Já possuíam
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* Falando um pouco de empecilhos: são várias empresas em momentos distintos que a aceleradoras tratam de forma homogênea. Não tem problema ter produtos distintos. O grande problema que elas estavam em captação de anjo e outras de fundos. São maturidades distintas. Não tem como trabalhar da mesma forma. Ou você trabalha com uma ou com outra | (engessa o processo). A empresa tem que ser tratada com seu estágio. A aceleradora deveria ter segmentos distintos. Todos momentos são importantes para a vida da *startup*. Não tem um importante que o outro. O momento de anjo, momento de fundos. Só acho que deveria ser específico para anjos e empresas que precisavam captar mais fortes. Na Wayra estava buscando fundos. Foi superado esse problema. Estão bem hoje e andando com as próprias pernas. Tentativa de série B (não ocorreu ainda), mas estamos segurando. Estamos desenvolvendo uma série de projetos nossos sem ter investimento. Para gente foi um sucesso o processo de aceleração. Segmentar por momentos.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras?*

- *Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais?* A equipe de desenvolvimento estava em Ribeirão Preto. Então a escolha da incubadora foi por conveniência. Questão geográfica.
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Ela foi atendida, poderia ser melhor na parte de networking. Na parte de custo foi boa: a estrutura era boa.

Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Infraestrutura e baixo custo. Foi bem decepcionante (carência de contatos e relevância).
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração.*
- *Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi o auxílio na aceleração e o menos relevante, se fosse escalar (mentoring foi muito bom), foi a parte de infra (não que tenha sido bom, mas estrutura por estrutura eu poderia ficar me muito lugar), mas se eu tivesse que escalar (a infraestrutura é a menos importante), para o momento de aceleração. A estrutura física é o menos relevante. Não que não seja importante.

O espaço físico é importante.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* Ganhou o concurso da startup Brasil e foi a indicação da Wayra e Microsoft chegaram na gente. O concurso abriu portas. Deveria através outros

meios e bater na porta e passar do processo seletivo (foi fora do processo seletivo). Nunca foi pego Pipe da FAPESP.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

ePHealth

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:* Pedro Marton Pereira
- *Vínculo:* CEO
- *Nome do empreendimento:* ePHealth
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):*
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* A primeira era R\$170 mil e um follow (montante similar, mas com diluição menor).
- A Ep é um projeto de 6 anos que atuava no setor de RP (área de inovação dessa empresa. E-PARTNER – empresa de consultoria Oracle). O pai era sócio da empresa. Spin-off de uma empresa (caso curioso). Foram criados duas *startups*. O primeiro cliente era a prefeitura e viu um grande potencial. Isso é um projeto global. Entendemos que viu que isso era muito potencial. Vai para campo, entende o que falava na teoria e aconteceu na prática. Todas prefeituras tinham o mesmo problema. A cerca de um ano e meio e vimos que tínhamos uma versão mínima e o mercado estava preparado, fundou essa spin off (saúde preventiva e primária). Neste 1,5 e meio que fizemos o spin-off e encontramos em um vento em SP (ficamos em São Paulo na região da Berini). Tinha estudo do centro de empreendedorismo de Florianópolis (tinha estuda da Universidade federal de Santa Catarina). Já tinham ouvido falar do cluster de inovação e empreendedorismo da região. Quando conheceu o centro de inovação viu o que estava acontecendo aqui. Por mais que fale de São Paulo, percebeu que

Florianópolis estaria mais conectado do que isolado. São Paulo isola bastante. Fui convidado para incubar na ACATE. Nesse um ano e meio, aconteceram muita coisa e muito contato devido a referência do centro. Ai recentemente participou do processo do Inovativa (de impacto social do Brasil) e Darwin starter que tem aporte financeiro e que tem grande investidores (B3, confederação nacional dos seguradores etc.). Fomos das 10 *startups* selecionadas e ganharam um investimento (follow, investimento a mais com valuation bem maior). Só no programa cresceram bastante. O programa ajudou gente a mostrar que o governo era um grande primeiro passo. Estávamos entendendo que no SUS tem um modelo muito bacana, mas que existe problemas de gestão. Mostramos que o modelo de SUS é sustentável para um modelo de prevenção e atenção primária. O SUS foi nossa primeira universidade (o SUS era reconhecido e fomos comer grama para entender esse modelo). O processo foi licitatório mesmo. A nossa ideia foi meio que usando o conceito do mercado privado. Nós pegamos o conceito da saúde pública e aplicou no privado. Mas quando entramos no setor público, fizemos o inverso (tecnologia escalável e de baixo custo – solução horizontal e uma das grandes estratégias, fizemos o marketing digital. Muita gente falava que não funcionaria). Criamos a maior rede social de internet de agentes de saúde. Nós liberamos nossa versão do Googleplay e é a solução mais usada no Brasil. Quando fazemos isso, muita gente questionava o modelo freemium. Contaminamos toda base de usuários. Isso está servindo de marketing reverso e que várias prefeituras estão procurando junto (entrou pela competência e técnica). A solução foi bottom-up (angels convenceu os secretários). Criaram um canal de parceiros (11 parceiros trabalhando em todas regiões do Brasil). Nosso usuário é o município (praticamente todos municípios tem) e é uma das profissionais mais importantes da saúde, mas que bastante desconhecido (agente comunitário da saúde). Quando se chega na saúde acha que essa pessoa não trabalha e tem uma parcela muito. Como você não tem gestão, não se tem indicadores. As pessoas que são atingidas por esse programa avaliam como muito bom/ ótimo. O problema era mais de gestão do que o programa.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Incubação e aceleração são complementares e eles mesmos não se definem bem. Ei vejo a incubação como um período maior onde a *startup* precisa de muito auxílio e acaba tendo alguns subsídios que para ela faz muita falta desde subsidio como aluguel, acesso a consultoria, visibilidade. Ela é meio como uma padrinho. A incubação é esse período como uma universidade que a empresa tem que passar. A aceleração é um processo mais curto, mais intenso (não que a incubação não seja intensa), mas ela é um momento de testar hipóteses da empresa ao extremo para dolocar no ritmo certo. Para gente foi muito enriquecedor a aceleração dentro da incubação (processos juntos). Foi muito enriquecedor, para dar a chacoalhada dentro do período de incubação.
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* O NITECNOLOGIA eu soube por indicação. Ajudou ela ser escolhida três vezes a melhor do Brasil e que tinha parceria com participação do Sebrae. O bacana daqui, ela tem apoio da ACATE. Ela não está ligada a uma empresa específica. Ela é uma entidade para fomentar a tecnologia em si.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* Para gente foi contato e apoio. Estrutura. Onde queremos chegar não chegaríamos sozinhos. Para chegar em grandes ambições, precisa-se de grandes parceiros. Quando se entra dentro de uma incubação com respaldo, ganha-se uma chancela muito forte. Antes é que a impressão que eu tinha é que muita coisa acaba vindo atrás da gente. Estamos em lugar de referência. Não coloca na zona de conforto, trabalha-se muito mais, mas vamos falar com empresas de grandes porte com outra chancele e apadrinhamento maior.
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.

- Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. Já tinha produto no mercado e cliente no mercado. Decidimos ir, pois apostávamos no mercado e queríamos chancela (filtro da incubação, questionamento da proposta de valor e alinhamento de discursos)
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Os principais benefícios é relacionamento e visibilidade. Para mim o principal problema ainda, se eu tivesse do outro lado, eu investiria em mais subsídios para *startups*. Às vezes é migalha que as empresas precisam e que são de alto potencial, mas estão lá para dar o sangue (poucas ajudas fariam muita diferença) e essas a acabam morrendo, não pé falta de competência dos empreendedores e é dificuldades. O próprio espaço físico, temos um subsidio, mas gastamos. De graça também não, mas quanto mais subsidiado melhor. O preço de aluguel poderia contratar outras coisas ao invés de estar gastando com isso.

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups?* LIDE FUTURO e Acelera FIESP
- *Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* Inovativa: eu soube mailing (pela própria incubadora, pois recebemos muita noticia e fui falar com outras *startups* e elas recomendaram bem). Meu mentor do Inovativa era diretor da CETIP (diretor da B3) que é um dos investidores do e recomendou o programa Darwin Starter. Hoje tem muito programa, mas nem todos são de qualidade. Muita gente estará querendo tirar proveito.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Relacionamos também e validação de negócio. No Darwin em si, tem a questão financeira que contou bastante que no final não foi o mais importante, mas foi importante. A

aceleradora foi muito mais que dinheiro. Hoje tem tanto programa que fala que vai acelerar e tal, mas quando tem uma contrapartida financeira, há um comprometimento de ambos os lados (programa mais estruturado e mais organização). A parte financeira.

- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. Em seis meses abrimos uma nova frente que nem imaginávamos fazer em dois anos. Isso que fizemos na aceleração em um processo bem hands-on. A incubação é algo mais tranquila, tem um acompanhamento e assessoria. A aceleração pé um processo mais em cima (cobrança semanal). Criar uma nova frente de negócio.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas? Relacionamento e investidores. O bacana desse no Darwin eles são bastante ativos (grandes empresas do mercado) e sozinho não iria longe (falando com diretores de grandes empresas). Nossa validação foi mais rápido (direto como tomador de decisão). Ele é mais direcionado e decisores. O problema do Darwin é alguns ajustes na finalização do programa, pois o sucesso é o que acontece depois do programa (igual universidade). Eles encavalam duas rodadas o que acabou gerando problema de agenda. Ele foi bem positivo do programa e uma das mais que aproveitou. São mais detalhes.
- O inovativa conhecemos muito mentores de maneira geral (mais centralizado). O programa é grade, vai muito da empresa (teve sorte), pois ele é bem grande. Mas ele dá uma visão nacional e um relacionamento legal com outras *startups*. Ele não

foi tão segurando na mão, foi mais uma visibilidade nacional. Um relacionamento mais de massa (exposição). Teve uma dificuldade de ser muito amplo (nacional), mas também faltou um follow depois. O que senti é tinha muita gente boa, mas muitas delas vão morrer no caminho por falta de recurso. Talvez um programa esse que tivesse verba financeira no final, poderia ajudar. Faltou uma parte de recursos. É um programa bacana, mas o que eu tiro disso? Muitas delas podem ter morrido (problema financeiro). Problema geral.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Sim, fora da incubadora era quase a empresa do Pedro. Agora está se tornando a EP helath mesmo. Participamos de eventos e ganhou visibilidade e muito forte (referência na área). Para onde fomos não tenho dúvida.
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais?* Estivemos em contato inicial com a Ace, growth plus (rio grande do sul) e Darwin. Foi uma escolha meio subjetiva, mas o processo deles foi muito profissional em todos os sentidos. A aceleradora é feita em pessoas e vimos que eram essas pessoas. Nas dinâmicas tinha até psicólogo. O contrato do Darwin com o investimento era muito claro (transparência). Eles foram muito profissionais e transparentes e procurando ajudar o empreendedor.
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante o processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Várias consultorias que não usamos. O mais relevante os subsídios/ aluguel e de ferramentas (amazona, infraestrutura – 1000 dólares mês). Tem algumas coisas que ajudam bem a startup.

Isso para um *startup* faz muita diferença e como você não em recursos, isso ajuda bastante.

- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi a abertura com os tomadores de decisão juntamente com a parte financeira. E o menos relevante eram algumas, para mim, algumas capacitações que pareciam muito bacanas, mas no fundo a galera passou desse nível, mas no geral estávamos bem adiantado. Estavam fazendo mais do mesmo, tivemos algumas palestras e capacitações desnecessárias.

Eixo de encerramento:

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* FBSTART: Esse está sendo muito bom, pois ganhava 8k em anúncios do facebook. Aa vezes não é nada para grande empresa. Por sermos finalistas do inovativa, acabamos sendo selecionados. AceleraFIESP: foi uma coisa legal. Eu acho que tem muito programas com boas intenções, mas acho que está faltando uma coisa final. Mas no fundo falta incentivos financeiros, pois temos que pagar alguns insumos. Algumas pessoas estão esquecendo essa questão. Hoje é uma grande diferença. Poucos recursos que daria grandes resultados. Lide Futuro. Ele tem um networking bacana entre o pessoal do próprio lide é um relacionamento bem seletivo. Infelizmente não estamos participando (uma verba anual do Lide Futuro), mas gostaria um relacionamento legal.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

SENFIO

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:*
- *Vínculo: Sócio-fundador*
- *Nome do empreendimento:*

- *Ano da fundação:* De verdade é 8 de fevereiro de 2010. Mas passou um 1,5 como representação de software. Foi aberta para isso, mas depois de 1,5 que começaram e desse movimento próprio. A representação de software não era o que queria mos (fluxo de caixa). Ganharam os investimentos e aí foram longos anos de desenvolvimento.
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* Ele e mais dois (comprou a parte do sócio fazia quatro meses e mais dois funcionários)
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:* Buscando atingir o break even (próximo dois meses) e não vai ter nenhum mistério. O produto já gera receita (recorrente) participaram de feiras (hospital) já tem experiência em exposição. Ganhar escala.
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Não, só subvenção o (capital anjo).

A Senfio nasceu no Rio de Janeiro. Produtos ligados RFID (identificação de radio conferência) focado no segmento de saúde. No primeiro ano praticamente ganharam R\$500 mil em subvenção da FAPERJ e CNPQ para desenvolver produtos naquela época. Começou um forte viés de inovação mesmo. A formação é de engenharia eletrônica (mestrado e doutorado em engenharia biomédica) e o drive em desenvolver produtos na área de saúde. De lá para cá colocaram produtos no mercado. Estavam dentro da incubadora (por volta de 2015) fizeram o processo de aceleração com a Artemisia bastante focada em um produto de pacto social que interessa para eles e atualmente estão em Recife no parque tecnológico desenvolvendo soluções de IOT e saúde. Mesmo produto que já tem, comercializa em diferentes tipos de mercado.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Incubação é o período em que a empresa é nascente ou nova, que precisa de cuidados (desde assessoria jurídica, contábil – gastar menos imposto) e ter pessoas próximos que possam ajudar no produto em si (alguma que estão em si). Assim como um bebê é tomar cuidado com uma vida (PJ) que está nascente. Como se faz para fazer isso, próximos passos para conseguir aquilo, informações simples, mas que são difíceis. Não vê sentido de ter rede de contato. Aceleração é você, já tem o negócio pronto, já tem uma boa ideia

do modelo de negócio, precisa crescer exponencialmente (errar rápido, aprender rápido). Isso é acelerar. Precisa ter rede de contatos. Expandir.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Eu fiquei na incubadora Phenix – da UERJ – soube por causa do ex-sócio. Ele estava terminado o mestrado na UERJ pelo professor (fui sabendo por outras pessoas).
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* O custo era baixo e tinha vários serviços atrelados (não era só físico – aluguel pequeno para uma sala comercial) com uma infraestrutura (internet, estacionamento). No início você está muito focado no produto e você não quer se preocupar com as demais coisas. E tinha serviços como treinamento, assessoria jurídica (isso só ficou no contrato e a UERJ não ofereceu nada nos 5 anos que tiveram lá). A empresa Senfio já estava consolidada. Quando ganhou os editais de subvenção (é possível montar os labs de hardware) só então foi fazer a incubação lá.
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
 - *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?*

Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups?

- *Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A aceleradora foi a Artemísia e ela é voltada em negócios sócias. Foram eles que me encontraram (indicação de terceiros) e viu que o produto tinha a ver com a área social.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Nós já tínhamos os produtos prontos, queríamos acelerar, vender isso, estar em São Paulo. Olha, acho que vale a oportunidade e porque esse tipo de aceleração não pega equity. Grande parte das aceleradoras pegam participação (10, 15%). Isso não fazia sentido, pois dariam parte da empresa. Até pelo contato social dela não pode ter participação da empresa. Pagamos um valor pelo processo de aceleração e podemos participar.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
 - *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?*

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais?* Eles possuem um critério lá, um plano e negocio que teve que apresentar e houve uma banca. Tinha outra incubadora da Universidade federal, mas o que motivo que me levou era a proximidade (era perto de onde morava). Facilitou muito a questão logística. A da Universidade federal não agradava não. Era uns 20 km de distancia

(a outra 8,5km). No RJ existem algumas vias complicadas. Isso dificulta a contratação de pessoas.

- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Ela não foi atendida. A phoenix não sabe fazer. Quem estava à frente disso era um professor que não entendia nada de negócio, nada de empresa. Depois ele saiu, deixou um gerente que deveria ser acusado de improbidade administrativa, aí entrou outro professor que era melhor, mas mesmo assim o contrato não foi respeitado. E deu algo fora do controle (o Estado estava quebrado), o que influenciou em infraestrutura. Problemas de segurança no local. Energia elétrica constante. Começou a ter uns problemas de infraestrutura e de limpeza do local. Não pagaram mais as empresas terceirizadas. O estado não tinha mais dinheiro e não pagava mais os terceiros. E tínhamos que pagar o aluguel. Mesmo com essas dificuldades valia a pena continuar, pois estava em processo de mudança para Rio de Janeiro para Recife. Mesmo com isso, era perto e se mudaria para Recife ou não. Aí não valia a pena fazer essas mudanças. Tinha incerteza no meio do caminho. Esperou passou essa chuva.
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais?* Chegaram a ver outras acelerações (Oxigenio), mas não tinha ficado a cara que gostaríamos. O edital não estava claro. Olharam, mas não estava tão alinhado. Vimos pouco, mas não vimos tanto não.
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Foi atendido. Na verdade, eles me surpreenderam. São muito bons. Pessoal muito bem preparado. Ficou impressionado. Não tinha ideia que não fosse dar o benefício esperado (logo no segundo dia). Só tive boas recordações. Os horários eram respeitados, a qualidade do material didático, as dinâmicas bem cadenciadas, busca de mentores de saúde (eles não tinham tanta experiência no tema, mas foram comigo conhecer mentores). Teve um que não foi de surpreender, mas no geral foi bom. Eles fizeram o dever de casa. A dinâmica que existiam eram bem canandeciadas (fraquezas e pontos forte de negócios), Reunião individual (o que precisa ser feito e melhorado). Mesmo depois da aceleração eles continuam a disposição mesmo. Se eu ligar hoje, eles vão ajudar. Se você ver que eles têm uma

causa clara de ajudar as pessoas e isso é muito claro. A proposta de valor é clara. Tive uma outra visão de negócio após eles. Essa questão de negócio social marcou muito.

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi o local (certos benefícios, área boa de 25 metros quadrado a uma taxa barata), energia elétrica (isso foi no final do processo que ficou ruim). A infraestrutura ajudou muito e eles disponibilizaram isso de baixo valor. A parte ruim é que eles não sabem fazer. Quem estava na direção não sabia que estava fazendo. Não sabia o que era uma empresa. Estava lá, para obtenção de cargo (virar gerente, do que dar aula), ganha uma gratificação por isso e ninguém cobra direito. Ninguém cobra as ações. Funcionário público, não tem preocupação com aquilo. Não existe motivo, ganhar menos e ganhar a gratificação. Foi o que eu vi.
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi a mentoria, a finalização e a infraestrutura. Teve muita coisa boa (é difícil elencar). Uma diferença muita grande das duas citações. A parte ruim, foi o tempo (período), apenas 3 meses. Tinha um volume de trabalho. Ficaram com um gostinho de quero mais e eles fizeram uma única turma de 6 meses, tem que mudar isso. Tem a coisa a fazer.

Eixo de encerramento:

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* A volta de recife, tem a questão de ser a cidade dele. O alvo sempre foi voltar. Mudou para o RJ para fazer o mestrado. Trabalho no inmetro (primeira patente do in metro). Teve sim contato com a incubadora de projeto do Inmetro,

conheceu o espaço. Trabalhava o laboratório e o coordenador fez o convite. Venha que tem uma vaga aqui. Naquela época, era 2008-2009, tinha a senfio. Mas não foi, porque o inmetro era muito longe. É outro município (uns 50 km) de distância. Mas não valia a pena ir até lá, tem que pensar bem ir para lá. Por isso não foi. Não estava preparado, não tinha recursos. Era driver dele voltar para lá (questões familiares) e mudou primeiro (1 ano atrás) e já durante o professo já estava aqui. Uma, meu sócio, tinham proximidade muito grande. Mudou um pouco e houve uma descontinuidade grande da Phoenix. Isso ele reclama muito e que não estava funcionado. Ele quis sair. Ele saindo, não fazia mais sentido eu ficar no RJ e ficar em um local remoto. O porto digital é uma iniciativa do município e é bem claro na parte de software. Estou em outro lado, ligado a indústria no parque TELL do estado de Pernambuco de modernizar a indústria. Como envolver mais hardware, ela tem mais relação a isso, pois tem maquinário e espaço maior. O porto não teria isso. Tem um edital, você tem que estar alinhado ao interesse do estado IOT (indústria 4.0), alinhou-se que traz expectativas e foi submetido um projeto que tem que ser desenvolvido. Paga-se um aluguel (metade de um aluguel). Os editais de inovação, de subvenção econômica. Somos uma empresa que veem muito sucesso com isso. Pegaram cerca de 1 milhão – 1.6 nesses editais de subvenção, FINEP, FAPERJ, CNPq. Tiveram outros concursos, como do consulado geral britânico (10 melhores empresa de Ti e ganharam no estado do RJ), empreenda saúde (sírio libanês); diversos prêmios não necessariamente do governo, mas ganharam e isso nos alavancou de alguma forma. Tem interesse de ter uma are de p&d em são Paulo. Trabalham com a indústria, mas saúde é bem a linguagem. Usando como tecnologia a parte de IOT é nosso negócio. É isso que queremos ser. Encontrar o ambiente para isso. A cidade é a maior cidade e precisa estar aqui. Tem-se projetos e conseguir viabilizar isso em ter uma base de p&d.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

CORA

- *Eixo caracterização*

- *Nome da entrevista:*
- *Vínculo:*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:* 2015 (oficialmente). 2014 foi montado o time. O produto novo começou em 2015 (veio da 8 bits – incubação e pré-incubação)
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* São dois sócios atualmente (antes estava com 6 pessoas, estava em expansão, mas com a virada do ano e poucas escolas viraram = outros sócios saíram)
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Não recebeu investimento direto nem de fundo nem de anjo. Claro que teve lovemoney (dinheiro pessoal) e dinheiro do SEED (80k) do programa de aceleração.

Eu vivi a experiência da pré-incubação, incubação e aceleração. Foram empresas diferentes, com o mesmo viés. O produto mudou um pouco. A composição societária muito um pouco. Quem ficou no Cora foi eu, os outros sócios alteraram. Começou muito diferente, o Cora ficou focado em dever de casa e ajuda os professores a criarem conteúdo multimídia (gamificação) e o gestor com uma visão macro. Foca em escolas de ensino fundamental II. O nosso modelo de negócio é de venda de licença para escolas e hoje atendemos uma escola apenas que é nossa parceira principal e estamos em processo de continuar a divulgação e na transição para mais parceiros junto da empresa nesse ano.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* A incubação é um momento de você fazer suas coisas essenciais (formatar o negócio) a coisa está em ideia. Nem sabe se cabe, mas essa palavra de incubação. É você formatar a ideia e você preparar o empreendedor. Muitas pessoas já chegam com uma experiência empreendedora o que elas precisam saber de empreendedorismo, mas tem muita gente que não sabe nada de nada. V tem que fazer o que sabe de mais novo, passar conhecimentos básicos formar como empreendedor (da ideia e de um negócio). A minha pré-incubação fez na universidade federal de minas gerais e, a diferença, é que não

éramos residentes. Não tinha um lugar para trabalho. É uma coisa muito abstrata. A diferença essencial é isso. Não sei o conceito de diferença. Geralmente reunia professores que trabalhavam em outros lugares e aquilo era um bico (você não está fulltime) ia lá e ia embora. A incubação me passa um troço longo, essa palavra está desgastada. Vem a ideia de uma coisa muito longa. Pensando na incubação humana, as pessoas ficam na incubadora. Você é um bebezinho lá e vai ficar maiorzinho. Não gosto da ideia de tempo. A aceleração você vai pegar esse negócio e vai levar para o mercado. Melhor ainda se você conseguir levar para o mercado, escalar e conseguir investimento. Depois que esse negócio está formatado, bonitinho, vamos ver isso de verdade. Isso organicamente isso acontecesse, a aceleração faz muito sentido. O que ela vai te trazer (uma barraquinha de cachorro quente: uma aceleração faria, é o que você faria em uns dois anos, você aceleraria esse processo de 1-2 anos para 3 -4 meses). Mentores ajudarão nesse processo, você vai conseguir girar e ganhar rápido.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Participou do programa da incubação da Inova UFMG e sou dela através do e-mail de ex-alunos. Recebem os mailings com as novidades e recebi isso na época que estava com vontade começar a empreender. Vou escrever o projeto lá. Enquanto era aluna, não sabia. Eu formei em 2007 (2003-2007), durante a universidade nunca tinha ouvido falar da incubadora. Tinha, inclusive, na academia (UFMG) eu sentia uma aversão essa questão de negócio, dinheiro de empreender era esse sentimento que tinha na época. Era uma coisa assim. Em 2007, foi trabalhar no mercado e em 2012 que ela entrou. E aí, eu sei porque eu tive muito contato com alunos que trabalhavam como assessores e muitas pessoas da engenharia e de algumas áreas, conheciam o que elas faziam. Mas outros cantos das universidades não sabiam. Como o pessoal da engenharia é mais próximo, como era um prédio da engenharia, principalmente da produção, ali tinha uma aproximação. O resto do campo ignorava nossa existência.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* Foi uma sensação de uma ideia legal e não a menor ideia do que fazer com ela. Meus pais, sempre trabalharam como funcionários públicos, eu não tinha essa vivência no seu familiar próximo e, aí eu falei, quero empreender, quem sabe esse pessoal não ajuda.
- Quando que você participou do processo incubação?
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio. Estava nessa ideia, apesar de ter um plano de negócio para entrar, nada daquilo tinha sido validado. Eu sentei em uma madrigada e escrevi dentro do que eu encontrei na internet. Foi uma coisa assim bem ideia.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
 - Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas? Olha, os principais benefícios foram a infraestrutura (a sala), parece uma coisa boba, mas foi muito importante ter um time junto trabalhando no mesmo ambiente (não home office), profissionaliza o processo. A formação para mim, especificamente, foi interessante (com a 8 bits) ter uma capacitação foi interessante. É diferente isso também. Mas hoje você tem tanto vídeo aulas que talvez a relevância teria sido diferença. Talvez hoje seria diferente. Ter aulas de canvas, design thinking, apresentadas aos autores, *startup* enxuta todas essas coisas que estão mais acessíveis, mas na época, eu comecei a fazer na própria incubadora. As limitações têm muito haver com a incubadora que eu estava dentro da universidade (dentro de UFMG) tem a ver com essa dificuldade da academia mesmo de ir para mercado. Conversar com o mercado, falar na linguagem do mercado, dificuldade de acesso. Fez um

plano de negócio de 80 páginas. O uso de algumas metodologias, não que várias coisas que estavam ali não fossem importantes, mas algumas metodologias muito presas a coisas antiquadas. Coisa de sigilo (patente, vamos deixar isso aqui, em um arquivo preto lá em cima). Acredito que as coisas melhoraram muito. Tinha esse viés da coisa da academia. Muito difícil da academia conversar com o mercado, investimento. A UFMG, criou a FUNDEP, para investir em *startups* que nasceram dentro da universidade. É um movimento que precisa ter acesso a capital, vamos criar um fundo nosso. Ela não dava grana, mas ela tinha um fundo que podia se candidatas e recebia

Qual a proposta de valor da aceleradora para as *startups*?

- *Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A aceleradora que você participou foi o SEED. Sempre soube do SEED, como estávamos centro do meio de *startups* e acompanhou muito o *startup* chile e ele copiou totalmente modelo. Foi networking Empreendedor.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Duas coisas muito importantes que vem juntos: uma que foi validação e capital. A validação é você entrar em um programa concorrido e bem falado (dentro das nossas redes, as pessoas valorizam bastante isso é uma validação – reconhecimento) e segundo lugar o capital e uso faz você ter um fator limitante quando você começa (não tem grana), quero divulgar, contratar, mas não tem dinheiro para nada. Tirando esse fator você começa alçar voos mais altos. É claro que a comunidade é muito legal, você está acompanhado em receber algumas mentorias. Tinha há maturidade mais alta, isso não era tão relevante, mas ok, sempre é bem-vindo.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.

- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. Já tinha produto em segunda versão. O negócio já estava pronto, sempre está sendo revalidando. Já tinha sido lançado um MVP, tinha testado em uma escol. Esse MVP mostrou vários pontos que tinha que melhorar, fez essa versão melhorada e já estávamos comercializando a segunda versão da plataforma
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas? Os benefícios são exatamente o que se buscava, capital e a validação (conseguiram) e a comunidade (fazer parte de uma rede). É diferente de uma incubação, é um mentor dando uma aula, professor dando uma aula. N aceleração, todo mundo te ajuda, é um efeito em rede (comunidade). Rola uma horizontalidade e aí você consegue uma rede maior, um apoio maior. Ai eu vou falar algo muito específico do programa que participou, ele teve dois viés: um viés, que vem também, a aceleradora que ganhou o edital (techmall), ela vinha com um pé da universidade. Tem muita gente da universidade (professor da universidade). A techmall tinha esse viés, ela tinha algumas coisas de meio patriarcal sobre o que sabe o que é melhor para ela. Cercear a liberdade da empresa o que incomodava as equipes (o representante era tipo um Chefe: imposição), uma coisa que acho muito errado é que elas querem algumas validações que deveriam ser no mercado. Quando se chega na aceleração, tem que ser validado com o cliente e não com um teste. Qualquer dificuldade é como agrupar empresas em um mesmo quadrado. Não se pode parar tudo para validar, tem que ir vendendo e validando. Para tudo e vamos fazer o teste. Mas eu credito que eles deveriam ser feitos com um foco maior no mercado. Uma das dificuldades é que minha venda é sazonal (escolas só compram e certa época do ano). Na época que eu tinha que vender, tinha que fazer documento para aceleradora. Eu estava preparando documento, que foram importante, mas o negócio tinha um time maior, tinha uma prioridade

maior. De novo, eles deram um viés, muita competição, rolou um terror (3 meses), terrorismo até verem que isso não era produtivo. Uma cosia limitante que tem aí é que as pessoas divulgam é que é legal morrer de trabalhar, você se matar (cria-se imagem do empreendedor workaholic). O negócio, para rolar legal você vai rodar anos, você consegue ficar 6 meses, mas você consegue ficar 5 anos assim? E uma empresa que só funciona que só tem um escravo não é uma boa. Uma empresa que tem um funcionário que não dorme, enfim. É claro que a ideia de acelerar é ter prazo, metas e planejamento. É uma coisa positiva da aceleração (foco). No meu caso (e outras pessoas), queixaram que construir uma comunidade que compete era algo incoerente (tinha que competir, mas colaborar). Não fecha conta. E a ideia é que tem que ir para o mercado, mas tem um viés acadêmico que tem que validar coisa que a coisa não está tão bom (sei que tem que ser melhor, mas vamos fazer isso ganhando dinheiro). Na Cora é um caso, que não por causa do programa, mas que estava com 7 clientes, mas depois para 1. É errado. Eu acho que uma via não cai por um único fator: teve erro da equipe, fundadores, problema com o produto, mas teve alguns fatores a essa coisa da aceleração que fez a darmos um passo para trás e perder um momento importante (enquanto devia vender, estava fazendo documento). Eu falo, cuidado, você gasta seu tempo, fazendo o que você tem que fazer, você gasta tempo fazendo documento para sua empresa. O fim, via o meio. Você fica alimentando documentos, planilhas que são para empresa se ela não está fazendo. Tem que fazer documento, tem que ter uma parte teórica, mas a empresa tem que vender. Eu entrei muito assim na onda, na ilusão de investidor, nessa ilusão de fundo, de aceleração. Tem uma galera de empresa que vive pulando de aceleração. Que negócio é esse que precisa ser aceleradora varias vezes? Vive de programa ou de outro. Essas pessoas, o negócio é bom. Se você quer montar um programa de aceleração em São Paulo, isso não gera valor para sociedade. Igual você fala: filho, damos um mesada, mas depois você vai sozinho não está acontecendo para muita gente.

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Foi direto na inova.*
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê? Em partes sim, eu tive sim. Mas em parte não. Muita coisa, em questão de mercado, de sair para o mercado, ter visão ao mercado, vida real não. Então, você sai com uma linda empresa, projetos maravilhosos, mas que só existem ali mesmo que não estão de verdade acontecendo. Desde a arquitetura do prédio, ele não era para isso (cada um na sua sala, elas não interagiam), não existia contato com as pessoas. Muita gente fica na incubação para sempre (pagam aluguel barato). O cara está lá por comodidade.*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sim. Tentamos o startup Chile, antes do Seed. Eu acho, teve uma época que entra em todos que fica sabendo. Teve do google campus. Sempre que aparecia um programa menores, tentávamos e aplicávamos. Era uma rotina quem está com startup. Estamos antenados com editais. Participou de competições com a8 bits. O startup Chile foi o primeiro que surgiu nesse modelo sem equity. Via subvenção.*
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê? Em parte, foi. Uma coisa muito positiva é que o dinheiro foi muito fácil. Como seria para gastar esse dinheiro. Mas foi super simples. Eles copiaram exatamente o modelo do Chile. Conseguiu usar o dinheiro para o que precisava sem sofrer. Na hora que precisava. Muito evento, rolou muita coisa legal. Muito agitado lá. Três quatro coisas acontecendo ao mesmo tempo. Você escolhia as coisas. Foi uma saída boa, ao invés de oferecer uma única, oferecia várias ao mesmo tempo. Tinha as presenças obrigatórias, mas não era nada muito complicado (já que ficamos o dia todo). Cumprir não foi algo difícil. Essa parte de comunidade, grana, validação, acesso e networking. A parte que não cumpriu tanto foi a parte dos investidores, acesso a pessoas top e nosso caso não rolou. E investidores não viu acontecendo. Rolou muita preparação (15, 5 dias com banca). Prepara-se para ganhar dinheiro do que o produto ganhar dinheiro, como o objetivo da empresa fosse isso. Talvez isso reflète um pouco do Brasil*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante o tempo dela se formar empreendedor (eu ser empreendedor para formatar isso na cabeça). Antes de ser empresaria, eu tive que ser empreendedora (na aceleração torna-se empresária). Foi ofertado que você vai ter acesso a pelo menos as pessoas da academia e que você vai ter contato com pesquisador, grandes nomes que podem te ajudar. Isso foi ofertada muito louca, mas o mercado não foi feito. Eles venderam essa ideia para gente: uma eles não sabiam o que era incubação, tinha muito preconceito com os negócios. Envolveu-se em outras atividades para incentivar o empreendedorismo nas universidades e começamos a ver que não se reunião 10 produtos que podiam juntar em uma feira. Então assim, as pessoas não estão preocupadas com isso. E não sei se é obrigação da universidade estar. Então quando você ia procurar um processo, nessa fase de pesquisa, o que é tecnologia na escola, o que as pessoas estão usando, esse momento de pesquisa, diferença bibliográfica, o que é melhor para criança, nesse momento dentro da universidade é as portas tivessem mais abertas. Não rolou. Tive uma professora que conseguiu falar. Muito grata a ela.
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi o dinheiro. O menos relevante foi essa questão da mentoria, não teve mentores que de fato ajudaram muito. Não rolou. Foi até uma crítica muito forte. Pois o techmall foi selecionada por causa de uma plataforma que nunca aconteceu. Teve conversa com 3 ou 4 pessoas, mas não foi muito relevante.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu*

negócio? Olha, não sei se foi essencial. Mas as competições tiveram um papel importante, para ela começar a sair do formato acadêmico de 80 páginas, pois tem que falar do negócio de forma mais sucinta, objetiva. Embora é muito festa para pouco resultado. É muito barulho. Mas o networking depende muito do evento e não é garantia que vai ser bom. Ganhar um prêmio, dá uma mídia legal isso é sempre positivo. As competições de negócios, Desafio Brasil, competição global de venture capital. E rola também algumas mentorias, durante isso também que são legais, mentorias/ consultorias que conversa com pessoas interessantes. Feedback. O Sebrae promovendo evento de empreendedorismo. A própria comunidade (São Pedro Valley) e outras comunidades (comunidade de mulheres que empreendem em tecnologia) são legais. E esses órgãos que promovem eventos como a WYlinka fez muito projeto com a gente. Ganharam o Bloombtech isso é muito legal. Fizeram um diagnóstico nosso bem legal. Então, as que me veem na cabeça são essas.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

Telep

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:* Marco Altran
- *Vínculo:* Sócio-fundador (CEO)
- *Nome do empreendimento:* Telep
- *Ano da fundação:* 2014
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* 4 pessoas.
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?*
- A telep nasceu comigo e nasceu com a ideia de fazer um aplicativo para fazer controle do uso da quantidade de horas usadas na operadora. Isso por necessidade própria. Veio a ideia daí. Juntou-se com mais dois sócios e começou a montar o aplicativo. Demorou 1 ano e meio para lançar na loja. Conseguiram ter um número legal de downloads. Tinha um modelo de negócios em mente para vender leads. Ofereceu esse controle para controle franquia e indicava o melhor plano de franquia. Quando tinha interesse, era compartilhado essa informação para operadora para fazer essa venda. Não conseguia vender esse lead. O mercado de pessoa jurídica, se for um lead de pessoa jurídica, as revendas queriam comprar. Entrou no *startup* farm, reviu o modelo de negócio e entrevistou todos (e empresas grandes). Viu que a necessidade era muito maior e grande. Mudou o negócio para atender pessoa jurídica. Conseguiremos vender a assinatura e não precisávamos vender lead. Aos poucos percebeu que não era só aplicativo que as empresas estavam precisando e foi criando todo sistema de gestão. Isso conseguiu o primeiro investimento (R\$270 mil com o Carlos Montenegro) e começou a montar esse produto. Nisso que estava finalizando, entrou na oxigênio também. Começou a fazer bastante interação sobre o quanto a gente conseguia. Tinha prospectes que chegava até a gente (foi desenvolvendo por demanda que surgiu). Chegou no momento que está agora, de maturação de produto. O produto está mais refinado e agente está em um estágio de conseguir alavancar as vendas e consiga chegar em um estágio que consiga equiparar aos nossos competidores. Entrou em um

mercado que só eles faziam (cálculo de franquia) e fez um sistema de gestão (que estavam a mais de 10 anos no mercado). Copiou muito o trabalho de outras empresas. E essas empresas estavam consolidadas. Estamos tentando nos equiparar a esses competidores. Tirar de uma grande empresa nosso maior concorrente (concorrente pequenos tiram). Até agora não conseguiu tirar o principal competidor. Ao mesmo tempo que está mais maturado, estamos testando outro mercado também. Fizemos testes de outros produtos como se fosse um alimentador de CRM. Tem muita dificuldade de imputar os dados do CRM. Tem todas essas informações por esse aplicativo. Colocando uma inteligência nessas ligações.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Incubação é um lugar que dá um espaço, o básico, a internet, uma sala individual ou compartilhada e dão mentorias. E é de se esperar um networking. Vai ter *startups* como a sua em um mesmo ambiente. Aceleração, para mim é tudo isso, mais investimento e mais uma pegada vamos montar um negócio. A sensação que eu tive é que o trabalho na aceleradora é muito mais sério que a incubadora. Não é que culpa das pessoas da incubadora, mas das *startup* selecionadas. As *startups* selecionadas de uma incubadora é que você vê que muitas delas estão brincando, um estilo de vida. Entrando na onda de *startups* e quer ver no que que dá. Não pensa em construir um negócio e se pensa é de uma maneira ingênua. A aceleradora por ter investimento, por ter muito mais inscritos, a seleção acaba sendo mais criteriosa para escolher boas *startups*. É igual o cenário de faculdades no Brasil. A maioria das faculdades boas são públicas, pois o número de inscritos para se conseguir uma vaga na USP é muito maior. Não porque tem melhores professores, mas porque tem um atrativo (de graça na aceleradora tem investimento). Por consequência disso o negócio tem de ser mais firme. Não é porque tem melhores professores ou mentores. Muitas vezes os mentores são os mesmos, o ativo principal é a *startup*. O problema principal para uma incubadora e aceleradora resolver é achar boas *startups*.

- Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups?* Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? Habitas e soube por estar na própria EACH Lá era relativamente bem divulgado.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* Eu estava terminando minha faculdade e não tinha nenhum conhecimento de *startup*. Não convivía em comunidades de *startups*. Que queria ter esse conhecimento. Estar no meio de pessoas que estavam fazendo o que estava fazendo. Ter algum auxílio para ajudar nos seus objetivos.
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Estava nessa etapa testando modelo de negócio. Entre a inscrição e de fato começar na habits, foi um período de 6 meses. Eles foram na *startup farm*, mudou o modelo de negócio, validou, conseguiu cliente e conseguiu investidor.
 - Entre o lançamento e entrar na farm. (1,5 ano e meio) estava estagnado. Na Farme, viu que o modelo não ia dar certo e viu um modelo melhor (entrevistado pessoas e empresas)
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão. Mas começou incubar nessa parte.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Para ser sincero, a incubadora foi decepcionante, pois você tinha mais obrigações e poucos expertise

adquirido. Você era obrigado em toda quarta-feira, ficar três horas por lá que muitas vezes não era interessante naquele momento. O programa que eles fizeram era genérico demais e não ajudava de forma customizada a pessoa. No oxigênio, o tratamento foi bem diferente: primeiro eles entendiam o que precisávamos e depois trazia pessoas para ajudar na etapa que precisávamos. Mas teve pontos positivos: conhecer nosso advogado (um dos mentores): difícil ter advogado como parceiro. A Luciane era muito boa, os momentos que ela deu mentoria e teve tempo para nos ouvir foi muito produtivo. Outra coisa boa foi conhecer uma *startup* muito boa que transmitiu muito conhecimento (Quântica e depois virou Silabe).

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* Ficou um ano estagnado você tem bastante tempo para pensar e pesquisar. Eu pesquisei todas as aceleradora que tinha (registrou em todas e soube de todas processos seletivos). Participou da plug in play, participou 21212, participou do *startup* chile, mas nenhuma das três deram certo. Aí eu tentei a *startup* farm e passaram lá. Eu soube mais por questões de comunidade e recebia as notícias por lá. Sabia quando abria o processo de aceleração. Do oxigênio foi a mesma coisa. Acho que nem fui que soube. Nesse momento já estava com negócio rodando e começou ficou mais em operações internas e outro sócio e buscou. Fez e entrou.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Teve o período de inscrição que começou a pesquisar muito a Farm (tinha que dar 8% de equity) se realmente valia a pena. Aí começou a conversar com o pessoal da Farm para ver se valia mesmo a pena. O que mais estávamos precisando é o que realmente eles proveram (desmontar tudo que você achava que sabia e montar um negócio sólido). Quando eu vi, conversando com as pessoas de lá e vi que eram muito componentes, falou que queria estar ali. Aí foi feito a inscrição. O período de aceleração em 5 semanas, eu não achei que seria tão bom. As coisas que aprendi, foi muita coisa.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*

- Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* Ponto negativo da Farm, mas é muito específico de situação. O equity que estão pegando agora (10%) é muito grande (pode ser prejudicial tanto para eles como para *startups*: você pode aumentar a seleção deles). Tenho certeza que eles poderiam selecionar *startups* muito melhores do que aqueles que estão se inscrevendo agora. Tem *startups* que não estão se inscrevendo. Entra na aceleradora, pega o investimento e tem direito de compra futuro. Esse modelo é muito ruim. No primeiro aporte já se perde muito. É de se esperar mais um ou dois investimentos para conseguir chegar onde se quer. Até lá, você terá 10%. Com a Oxigênio, o maior ponto positivo é: é a que mais investe (tem muita grana); networking que tem lá (você sente que está entre as melhores *startups* e melhor ecossistema do Brasil: um mini- vale do solícito no brasil; para adquirir conhecimento); as mentorias deles (da equipe é muito: você entende a situação que você está e começa a debater o que precisava fazer e eles trazem experts naquele assunto específico para você ajudar a ir na próxima etapa)O único ponto negativo é que tem pouco apoio financeiro: eles dão a grana, mas não orientam com que fazer com esse dinheiro. Chegou a ter 500 k de investidores, mas não tiveram nenhuma aula de finanças: como contratar no momento certo; fazer uma orientação financeira. Tem gente que torrou o dinheiro em 3 meses.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê? Não, porque para se fazer uma boa incubadora/ aceleradora: precisa ter um ambiente com ótimas startups e precisa ter o mínimo de auxílio. Acho que habits pecou nas duas. Para conseguir melhores startups, precisava conseguir melhor divulgação. Não sei. Cobravam 250 reais para estar por lá. Talvez aquilo chega a ser um ponto que acaba diminuindo a quantidade de escritos. Quando diminui quantidade, seleciona-se mal.*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê? A farm foi atendido acima do esperado. Oxigenio, foi mais ou menos esprado,.*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio? Não participou de mais nada. Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário? As incubadoras não têm mentores empreendedores. Isso não dá. Não dá para mentorar por algo que não passou. Você tem professor de marketing. Depois tem alguém de*

contabilidade. Depois vem alguém de direito que tem de cuidar disso, mas não é importante quanto uma rede de mentores. Estamos querendo fazer uma iniciativa para fomentar o empreendedorismo, pensa em como fortalecer redes de vocês poderem atrair empreendedores, bons empreendedores. Você vai ver o que cara não vive disso. Tem uma iniciativa muito legal dando muito certo. O google campus: montaram um local, mas o interessante deles não é as palestras é o ambiente que estimula o networking de empreendedores. Você pode conhecer seu sócio ali. Você pode conhecer um funcionário, um cliente. Você simplesmente montado um espaço e dá uma palestra ou outra que pode entrar e trabalhar à vontade. Já estimula a densidade de intelecto empreendedor que querem construir negócio. Se a prefeitura decidir fazer isso dar certo, já vai ser um sucesso. O que o campus fez, marketing e aí tem o custo de gestão. Ela não precisa investir, só ficar mapeando e trabalha aqui.

Tauflow

- *Eixo caracterização*
- *Nome do entrevista:* Marcilio Caetano
- *Vínculo:* Sócio-proprietário
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):*
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Grana dos próprios investidores. A empresa nasceu no final de 2015 e começou a operacionalizar no fim de 2016. Somos 3 engenheiros (três sócias cada um com formação, eletricitista, civil e químico) e todos possuem uma bagagem de mercado. Uma turma já rodada que tem como objetivo e ainda permanece esse objetivo de levar essa tecnologia, inovadora, para a indústria e outros processos produtivos do país. Estrategicamente, montou por uma questão geográfica (fico em Curitiba) e o outro sócio fica em Campinas. Montou nossa empresa em Campinas devido algumas facilidades para inovar, se inserir no mercado. O Estado de São Paulo está mais avançado nessa questão de inovação e o fato de estar na Unicamp. Nosso terceiro sócio permanece lá dentro (ele é pós-doutor na tecnologia que trabalhamos) temos acesso a toda estrutura da Incamp. Lá tem como objetivo desenvolver a parte mais do produto, do serviço que prestamos utilizando os recursos e as facilidade que incamp que a incubadora nos proporciona. Ao mesmo tempo incubou na FIEP, dentro do SENAI, aí com uma visão estratégia de negócio, O fato de estarmos dentro da FIEP nos ajudaria estar próximo ao nosso cliente dentro da indústria (interação mais rápida com esses potenciais clientes). Isso aconteceu ao longo de 2016. Em 2017, encerrou nossa incubação na FIEP (ficou um ano) o de pode explorar bastante a questão relacionada ao mercado (interface com o cliente). Incubadora C21 e bons proporcionou fazer pitch, participar de eventos e ficar próximo aos clientes. A incamp tem uma pegada mais focada no lado de desenvolvimento da solução em si e isso tem ajudado muita (trouxe o Sebrae SP onde ele é nosso parceiro). A incamp

possibilitou uma parceria junto a IBM e ela entrou junto de aporte de recursos que nos ajuda muito e no que tem que fazer. Entramos com o projeto de pesquisa PIPE onde estamos desenvolvendo um novo produto para o agronegócio. Isso possibilitou para Mining da Votorantin (duas linhas de produtos), foram selecionados entre os 18. Ficaram imersos lá durante 18 dias e desenhar o modelo de trabalho e depois eles fizeram uma nova seleção final (de 8 projetos) e fomos contemplados com nossos dois projetos entre os 8. Isso foi fantástico, foi no início desse ano. Isso tem nos abertos portas. Estamos ranqueado pela 100 hundred de *startup* pela indústria do futuro. Para nos, também foi uma novidade pois fazemos algo muito específico (processo industrial), não temos um produto palpável, vendemos algo mais complexo, pois não é tão fácil as pessoas entenderem o que se faz. Isso em nível de entendimento de grande público é muito difícil. São muitas as negócios (negociações de longo prazo – 3 a 6 meses). Não é tão simples assim e envolvem diversos atores que tem lá na indústria que tem uma serie de atores que tem que ser envolvidos em uma negociação como essa mesmo sendo a lentidão na indústria como essa. Hoje temos buscados linhas de fomento aos órgãos públicos e vemos uma linha nova que vão surgindo pelo órgão federal e estadual (FAPESP) que tem apoiado bastante a gente. Tem o caso da Embrapii. O próprio Senai de inovação. O FINEP que tem um programa de investimento em *startup*. Tem o pessoal do BNDES para linhas de créditos. Tem buscado alternativas nessas linhas de fomento, pois elas estão mais viáveis do que a propria indústria propriamente. Estávamos reunidos com um grande player de mercado e pediram para correr atrás das linhas de subvenção para viabilizar produtos lá dentro. Quer ver a aplicação, mas a indústria não está desenhada (nível de maturidade) suficiente para lidar com as *startups*. Elas nos tratam como fornecedores a queda de braço fica desleal. Primeiro porque podem N documentos (a *taufLOW* é 100% regularizada) e pede histórico de trabalhos (como poderá ter um histórico robusto), quer saber se tem um caixa milionário para segurança financeira etc. tem uma série de coisas que eles pedem para as *startups* (tem visto muito) e as coisas não andam. É um oba-oba no início, os caras fazem todo teatro, mas na hora de fazer acontecer eles entram nas barreiras deles mesmo. *Startup* sempre está flexível, disposta e com apetite das coisas acontecerem. De outro modo, é só um dia, mas quando entra, as coisas travam (jurídico, área técnica -que não foi

consultado e quer colocar dificuldade). A *startup* sempre tem que amadurecer, mas o que surpreende é a indústria não ter a maturidade de lá não ligar com o pequeno (ela quer uma tecnologia de ponta, mas ela prefere pagar 10 vezes mais caro em um produto alemão, do que correr o risco de lidar com a *startup* do que fazer 1 décimo da empresa alemão) perdendo-se a oportunidade de fomentar o desenvolvimento tecnológico do país. Questão cultural, dentro da indústria a pesar de não ser geral, em grande parte não tem facilitado a vida das *startups*. Parecem que estão, mas não estão fazendo o dever de casa. Isso dificulta muito o desenvolvimento. Eu falo com propriedade, pois estávamos vivenciando isso aí, estamos conversando com outras *startups* com soluções em outras indústrias e ninguém consegue avançar. A mentalidade é tão perversa que muitas vezes eles querem fazer de graça e vemos se lá na frente querem comprar. Já chegamos ao ponto de oferecer de graça só que, se der certo, tem que alavancar a *tauf*low. Gastasse dinheiro e, lá na frente, ele não sinaliza (assumir o risco). O cara não dá garantia nenhuma. Então, a mentalidade e isso é muito cultural, nosso do brasileiro, de levar vantagem em tudo e pega um pequeno cheio de vontade querendo aparecer no mundo ele explora isso de forma negativa (quer contar para o chefe que um cara fez de graça e resolveu o problema dele).

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* O que diferente ambos é o prazo de se fazer as mesmas coisas. Se faz as coisas similares em ambos. O que acontecesse que a aceleração faz em um tempo mais rápido. A aceleração, ainda que pouco, ela te dá um aporte financeiro para cobrir algum custo. A Votorantim, durante os 17 dias que estávamos lá dentro da techmall, eles nos deram uma ajuda de custo para estarmos lá. O que difere de uma incubação é praticamente isso: prazo (quem está na aceleradora, vimos isso muito claro). Eu e meus sócios, somos todos voltados da engenharia temos uma bagagem em gestão (todos nessa linha). Então quando estamos na incubadora, muitas das atividades já temos uma bagagem e tal então se torna muito repetitivo. Mas tem uma série de pessoas que não tiveram essa oportunidade e elas acabam participado nisso. Aprendemos muito também, mas o fato de ter atuado na indústria, sem como elas se comportam. Quando montamos a *startup*, tínhamos que tirar a cabeça dos grandes e pensar no pequeno o (faz

todas as atividades: fechar negócio, gestão, serve café). Isso é bem diferente na grande corporação já que lá as funções são bem definidas. Se ficarmos com a cabeça de grande n[os que devemos colocar a mão na, mas. A incubadora ajuda a nos ter essa visão dessas capacidades e algumas formações locais. Na aceleradora, em 17, tinha que escrever um produto, plano de negócio. Nós fizemos isso super. rápido e com uma interação muito legal. Diferentemente de outras que estavam lá (eu falei que eram 18, tem gente que não conseguiu fazer muita coisa): porque muitas não estavam incubadoras em lugar nenhum e não sabiam coisa básico (não sabiam o que era um canvas não sabiam montar um plano de negócio). Essas pessoas, que não tinham familiaridade, elas caíram em uma aceleração e precisam correr contra o tempo do conhecimento que não tinham. E isso, pelo que vimos lá (ajudamos ela inclusive), na aceleração, se você não tiver o embasamento de incubadora (você fica um em ponto de maturação), os caras não conseguem entregar o que precisam entregar. Isso até ajudou a ficarmos entre os 8 escolhidos no final. Se tiver um projeto está bom demais (escolheu 2). É esse trabalho de conseguirmos fazer a entrega a eles. A diferença é o prazo. A incubadora não tem pressão de entrega, já na aceleradora é entrega para fazer acontecer. Vocês precisam fazer isso.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Da Incamp já tem uma fama, ela é famosa. Segundo por causa de nossa proximidade com a unicamp (nossos sócios está dentro do laboratório da engenharia química) isso tudo facilitou nossa aproximação. O C2i meio que foi por acaso, fomos em um evento da FGV, pois vimos um potencial cliente queria dar uma palestra e aí quando esse cara estava fazendo a apresentação, uma menina falou da incubadora e, naquela hora, não sabíamos disso. Vamos conversar com ela. Aí fomos, na sequência, conheceu o local e ver o que fazíamos. Putz, temos uma oportunidade legal de alavancar uma proximidade com esses clientes.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação? Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Os benefícios são as capacitações realizadas. Agrega algum valor mesmo que sejam repetidas (revisar alguns pontos) até ouvir opiniões diferentes e tem sido legal. No caso da Incamp trouxe parcerias muito legais, ela nos proporcionou umas parcerias muito boas (caso da IBM, próprio Sebrae). O Sebrae chegou até a gente graças as incamp. Estamos em uma parceria junto da Samsung pela incamp também. Ela tem essa possibilidade de abrir essa porta. Fora que ela colocou em alguns eventos, feiras onde pode compartilhar estande. Na FIEP o que nos ajudou foi essa proximidade com a indústria. Teve capacitação também e essa questão relacionada com os principais clientes. De ponto que poderia melhorar é uma coisa mais intensa. Acho que poderia ser mais intenso tanto para uma como para outra. Porque assim, o conceito de *startup*, teoricamente, um negócio que cresce rápido com escalabilidade e pá. Tem que crescer rápido e as incubadoras precisam ser mais rápidas e eu falo no sentido de promover essa interação com o mercado. Ainda que exista foi pouco comparado com que realmente deveria acontecer. O modismo também. Tem muita coisinha de hollywood tem um exemplo bem direto: o tal do pitch. É super legal fazer um pitch de 5 minutos, 3 minutos e vender sua ideia para um grupo, mas não é fazer um negócio. Você vai ver de ruma ideia, mas não fechar em negócio. Mas converte pitch em negócio é muito difícil. Hoje todo mundo se

acha o direito de se sentar em uma banca analisar o negócio de alguém só porque ouviu você falar 3 minutos e, aí você não colou aquela ideia, é uma ficção. Precisamos entender que, culturalmente, é diferente. Eu morei no EUA e trabalhei nos EUA. EU sei que americano senta na mesa e faz jogo rápido. Brasileiro não faz negócio assim. Se formos olhar, culturalmente, ele tem mais efeito na cultura americana do que na brasileira, pois as coisas são abordadas de forma diferente. Nos sentamos na mesa para conversar, olhar o cardápio. Nosso al moço é de 1h-2h. Americano, sentou na mesa, e já saiu rápido (10 minutos etc.). A dinâmica é totalmente diferente. Ou seja, pegaram um pacotinho e trouxe para cá. Então, eu posso dizer que eu já fiz mais de 50 pitches no Brasil, dos 50 todos demonstraram interesse. O brasileiro é falso positivo – o brasileiro te enrola. O tal de fazer contato. A gente brinca que não damos cartão (quem dá o cartão é para o cliente). Essa cultura do pitch está dentro das incubadoras. Está trazendo um BRF para mim. Poxa, o cara sair de lá da BRF porque eu preciso falar em 5 minutos para eles? Tem 12 *startups* incubadas, porque as 12 tem que falar com a BRF, só essa meia dúzia que tem a ver com ela e eles falaram com a BRF. Eu já fiz essa crítica a eles, vocês estão fazendo do pitch um grande espetáculo. Não queremos mídia. Queremos fazer negócio pois isso não resolveu. Temos uma *startup* em Curitiba é espetacular, mas ele não consegue fazer negócio, pois existe uma dinâmica que não é prática e que gere resultado. Logicamente, se estou em um evento de *startup* (como 100 hundred) faz um pitch. Mas tudo se resume em pitch. Tem um puta potencial de poder falar com o cara, me dá o mesmo tempo de fala que outra *startup* não tem nada a ver com o cliente, tem o mesmo tempo. Esses modelos comprados precisam ser adaptados. Ninguém sai ganhando nessa história. Isso para mim é super legal a ideia do pitch, mas como isso é feito. Porque tem que ser 5 minutos, porque tem que ser 10. Porque não pode ser 30 minutos? Porque não sentar? Porque não detalhar o projeto. Mas que o cara saia com o dever de casa e como ele pode inviabilizar aquilo dentro da empresa dele. Montar um material específico. Falar 10 e empresas, 5 minutos casa para um público para quem nunca viu o que você faz, o cara tem que ter um mega processador no cérebro. O cara sai dali sem saber nada de cada uma. O cara pode até despertar um interesse momentâneo. Tudo solto. Conversamos muito com as *startups* e percebemos que apenas 10% vira negócio. A incamp tem menos isso, pois ela vem de um modelo de incubação de

base tecnológica. Ela tem mais estrada desse modismo, ela vem de um conceito mais sólido. Eles costumam dizer que são incubadoras de empresas de base tecnologia. A percepção de desenvolvimento de empresa é diferente. A C2i é diferente, tem uma abordagem focada em *startup*. Você é o uber de XXI, negócio frenético. Aquela coisa do sonho americano

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* O minging lab é o seguinte, como estamos antenados com que acontecesse, não me recordo, mas a partir da 100 hundred tivemos o primeiro contato com a Votorantim e em novembro, tivemos esse contato. Na primeira semana de janeiro desse ano, a Votorantim teve na C2i para apresentar. A nossa solução é aplicável em diversos meios, podemos aplicar nossa tecnologia em muitas coisas e quando fomos para esse evento, sabíamos o que eles queriam (particular e eficiência energética) e conseguimos atuar nesses pontos. Muito legal que tem N aplicações e ele perguntou: cara onde devo aplicar esses projetos (faz nos dois), pois a solução de vocês é aplicada nos dois e fomos com os dois projetos (nanopartículas e eficiência energética). O que motivou sua *startup* a participar de um processo de aceleração?
- Quando que você participou do processo aceleração?
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
 - Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas? O oba-oba aconteceu (ganhou troféu), fotos para posteridade, apareceu em todos os

jornais (envolve em umas 20 publicações) então o circo foi montado e aí o próximo passo foi: vamos fazer o contrato e assinar. Fizemos um preço super camarada (teremos recompensa futura). Vamos com preço de custo, do custo, do custo. Então beleza, o contrato até em tão não saiu. Acabei de ligar para ele perguntando: eles sumiram. Flaram que dificklente sairia e, aparen,tene, parece que não foi combinado internamente entre as diferentes cúpulas. Criaram todo o cenário, aquela ajuda de custo, prometeram no primeiro dia (dos 17 dias), mas só foi nos dar depois de 60 dias (arcamos com todo o custo) durante de estarem lá e ficarmos no vermelho por causa deles. A ajuda de custo foi pequena, não cobriu todos os custos que tiveram. Ex: saiu hoje o resultado e, daqui 10 dias, na próxima seinfra começaram o programa de aceleração em BH, você compra a passamge área faltando poucos dias; resefvar hotel, capital, custo etc. E quem fez essa conta lá não fez nada bem feito. Sacrificaram as starutps. Covnersei com algunsa que nem tinha recebido essa ajuda de custo. Foi uam cosia que não é uma cosia exclusiva da Votorantim. Vivenciamos casos similares. Esssa da Votorantim ainda tebbe uma epsloração da kidia muito mais. E o baque foi muito maior, pois fomos bem dedicados (três sócios para BH). Estavmoa super dispostos, deixamos outras coisa e m stand by e fizemos nosso dever de casa. Mas, agora, eles não fizeram. Eles nãk cumpriram com o combinado. E, aí, chegar ouvir coisas que, não é possível que a mentalidade é essas. A gente como stawrtup, o dinheiro é curto e não dá pawra tirar o dinehrio do bolso. Dá para manter bem. Uma estrutura enxuta, tudo isso para viabilizar o engocio e não morer. Uma das coisas que tiramos tudo é a exposição de mídia que, queria ou não, isso ajuda. Divulga para todas as holdings, as mineradoras todas ficaram sabendo, a fapeps soltou nota, a unicamp soltou nada, jornais do paraná soltou nota. Esssa exposição é ganha e que nossa marca é reconhecida e não fazemos invesimnto nesse tipo de coisa. Nosso marketing é a gente mesmo (por questão de recurso), questão de eficiência em termos de marketing apostamos nessas coisas como é o caso da 100 hunders que sempre nos coloca da mídia, a propira fapeps, a própria unicamp, C2i, essa turma toda nos proporciona, um numero pequeno de xposição

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio? A interação com outras startups é muito legal, porque é onde você troca experiências, os ganhos que cada um tem vivenciado até mesmo para você se posicionar (em que pé estou). Isso é extremamente valido e acho que a incubadora permite muito isso (até a aceleradora). Os investidores anjos é um modismo é muita conversa para pouca bala. Muita gente curiosa. E esse meio é pouco produtivo. Investidor anjo é pouco produtivo. Ele quer ficar milionário da noite para o dia também. Logico, tem uns caras profissionais que são bons e que agregam fortemente, mas tem gente que está de gaiato nisso. Está querendo se aproveitar da fraqueza de alguém. O ponto fraco da maioria é grana, dinheiro. Eles vão no ponto fraco que vem com propostas minimamente ridículas, vem com um grana e ele quer se o dono do caixa. Você vai trabalhar para mim e vou vender seu caixa.*

Proposta de querer tudo (já aconteceu com a gente). Quando tivermos falindo, fazemos isso. Não faz sentido nenhum, só quando tiver o negócio falindo.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

Planejei

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:* Lucas Montano
- *Vínculo:* Fundador/ Ceo
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* nós somos 4 sócios (6 pessoas)
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Receberam investimento da própria oxigênio, no início de 2016 em janeiro, o investimento foi público (R\$ 200 mil) no final do ano passa do recebi de um grupo de investidor anjo.

A planejei simplifica algo que é complexo por natureza que é finanças pessoais. Nos trabalhamos para deixar as pessoas mais ativas em suas finanças (desenvolvermos um robô chamado Marvin) e ele se conecta em sua conta bancária, puxa todas suas informações, categorias suas despesas e em cima disso ele faz uma análise e ele também te motiva, de forma proativa de algo que esteja acontecendo de algo em sua vida financeira (tarifa bancária, vários gatilhos que que passem despercebido). Ela surgiu em 2015 com o Felipe alvarenga, estávamos dentro do Tecnopuc (trabalhavam em uma empresa na época) e a gente se juntou para fazer algo juntos. Os dois eram loucas para largar onde estavam para fazer algo novo. Por fim, olhamos para um produto que tinha sido criado em 2011 e vamos ver porque, mesmo tendo essa ferramentas elas não são ativas nessa finança. E começou a

evoluir o modelo do planejei. Ele foi a evolução de um produto cofundado em quatro mãos.

Eixo de contextualização

- O que é incubação para você? E aceleração? Aceleração é a parte do pressuposto que você ainda está em uma fase de maturação de ideia que precisa tanto de rede, networking de mercado como também de ferramentas para auxiliar nesse início; mentores que possam dar bons insights, não só desenvolver o produto como também o time; desenvolver a *startup* como equipe; desenvolver workshops na parte técnica e no desenvolvimento pessoal. A aceleradora faz isso com o produto como o time em um prazo apertado. A aceleração é feita todos esses workshops. Na incubação você já constou esse time e acha que é importante juntar todo mundo em um lugar e continuar sendo nutrido pelo ecossistema. Um dos papéis que vejo da incubadora é manter o networking fluindo e espaço para sua equipe trabalhar. Vai fazer aquela sementinha crescer. Nós passamos por um processo temporário de incubação na RAIAR e foi bem interessante e estávamos dentro do ecossistema de empreendedorismo da PUC e conectou a gente com atores do ecossistema e eu acho que é interessante para quem quer economizar recursos. Eu não conheço muito de incubação e foi para uma vertente da incubadora. Essa nova vertente, mas é uma vertente em parceria com o Instituto Eldorado (programa PEBIDI)
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Essa oportunidade de ser incubado na RAIAR após o processo de aceleração veio através do sócio Felipe que tinha participado do programa Eldorado e dentro os projetos que tinham sido apresentando nesse programa e foi apresentada essa incubação na RAIAR. Foi no meio de 2016 até o final. Foi realmente algo do que costuma ser da relação que partiu do programa. PEBIDI.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* Foi uma oportunidade que nos foi apresentada. Uma parceria do PEBIDI -fora da raiar – os projetos que participaram pelo PEBIDI iam ser selecionados para incubar na RAIAR. Então foram dois projetos selecionados (dentre um deles foram). Parceria entre a Rair e o PEBIDI (meio atípico)
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Já tinha o produto em fase beta, já tínhamos desenvolvimento do produto em IOS, já tinha usuários testando. Foi basicamente isso.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Eu acho que a relação que criamos com a outra empresa foi bem interessante (equipe bem talentosa). Essa troca foi bem bacana. Aumentou muito nossa rede de networking (pessoal da raiar apresentou para empresas eu poderia ajudar). Acredito que seja todo esse fomento à rede. Cria relacionamento com as empresas que estão lá. Tem uma rede de parceiros forte que temos acesso. Então eu vejo assim, é mais um espaço (sem custo de ficar lá), não fomos só por causa do espaço físico. Não lembra de nenhum problema que possa ter tido. Principalmente no que se diz a respeito à talvez de uma infraestrutura que uma empresa necessita. São coisa sido dia-a-dia que tenha fixado na cabeça para me dizer.
- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* Antes de ir para oxigênio. Participo do startup

RS que fosse como uma pré-aceleração, mas também tem questões de parcerias, workshops etc. Esse programa nos ajudou bastante para submissão para uma aceleradora (de um ppt por algo concreto). A *startup* RS teve impacto no desenvolvimento da ideia e, a partir dali a gente já tinha experiência com outros produtos e sabiam como seria o processo para submeter a uma aceleradora. Foi natural a gente pesquisar qual seria o melhor parceiro e a *Oxigênio* veio a ser o melhor parceiro na época (por causa da *plug and play* e porto seguro) de trazer *know financial*. A decisão das aceleradoras que conhecia, optamos com aquela que tinha mais sinergia. Tínhamos relacionamento forte com *WOW* – foi bem bacana, participamos do processo deles - a *Venture* de Porto Alegre, enquanto estávamos no *Startup* RS. Tínhamos relacionamento com duas aceleradoras antes de submeter para *Oxigênio*.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* Nós buscamos, primeiro, de criar um time forte e todos focarem 100% no projeto. Todos já estavam dispostos a fazer isso, mas a aceleração acelerou de fato esse processo para focar. Quando passamos, dos 4 sócios, dois estavam focados, e outros dois puderam se dedicar também | (recursos da *Oxigênio*). Quando está começando, pouco se tem contato com o mercado de VOCÊ e capital de risco. A aceleradora é a porta de entrada para esse mundo. Não que a gente não pudesse ir atrás por conta, mas é que sozinho não se faz nada. Para mim a aceleradora é uma oportunidade para um empreendedor de primeira viagem para mergulhar nesse mundo de empreendedorismo. Vai ter pessoas com experiência para compartilhar processo de aceleração com outros empreendedores que vão ajudar no início.
- Quando que você participou do processo aceleração?
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.

- Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* Eu acho que a aceleração, ela vai acelerar. Se você está indo para o caminho errado, você vai para lá mais rapidamente. Algo que o empreendedor precisa ter em mente é que a aceleração vai abrir varias portas e ele tem que pensar qual é a porta certa par ao momento que está passando. Manter o foco no produto é muito difícil no processo de aceleração: é algo muito ruim, pois se focar só no produto você pode estar atuando em algo errado, mas se não fizer isso você pode não chegar em nenhum lugar. Não é algo específico que viveu na oxigênio, mas é algo que acontecesse no processo de aceleração. Oportunidade excessivas ele precisa ter foco naqueles objetivas para empresa. Vimos que a gente pode ter passado por isso: tem 1000 oportunidades, mas qual de fato vai te trazer um retorno de curto prazo e qual que está ligado ao objetivo da empresa. Que pode trazer de maleficio que vale ficar atento. Como dividir o foco do produto e das oportunidade que aparecem. Se você não for par aceleração e ficar em casa, você vai focar no produto, pois todos estarem focado. Ao ir para o processo de aceleração, os mentores vão de bombardear, vão influenciar, varias oportunidades que pode influenciar o que pode prejudicar foco e passar para um foco estratégico e de visão de futuro. Saber filtrar as mentorias.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Sim, foi atendida pois a gente expandiu nossa rede de networking e fizemos contato que perduram até hoje. Era o que esperávamos. Não só colher frutos de momento, mas que com certeza ajudarão no futuro.

- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê? Sim, foi atendida pois a gente conseguiu sair de lá com um produto em beta, saindo com algo na rua. Fortalecendo nossa visão da finança. Criar um produto que não existia no mercado. Essa proposta de valor não existia no mercado. Eles nos ajudarão a colocar na rua. Ajudaram através de capital. Através de parceiros em todas áreas técnicas.*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante? O mais relevante foi o relacionamento com as empresa de lá. O menos relevante é o espaço físico.*
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante? Aceleradora é o parceiro que está por trás da aceleradora (parceiros, tem que ter sinergia com seu negócio). O menos relevante é o capital aportado de fato. O capital existe no mercado. Todas vão competir com a outra e deixar algo parecido, mas no fundo o que vai fazer diferença é aos parceiros e o interesse dele estarem investido na aceleradora.*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio? Não que se lembre. Participou de concurso, mas eu destacarei o Startup RS, pois teve um impacto maior. Ele é um programa do Sebrae que ajuda numa fase de pré-aceleração. Selecionam ideias e empreendedores que tenham um potencial e fazer um processo de mentoria de workshops, bem parecido com o processo de aceleração. Foi bem bacana, fomos o destaque de nossa turma. Através dessa premiação de startup destaque ganhou uma ida, uma missão para Web Summit*

para Portugal que foi uma experiência incrível. Tanto par Portugal como também par Londres depois. Isso tudo graças a *startup* RS e ao Sebrae. Para nós foi bem interessante.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

Nexxto

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:* Antonio
- *Vínculo:* CEO e co-fundador
- *Nome do empreendimento:* Nexxto
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):*
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?*

Foi fundada em 2010 e chamava-se RFIdeas e estava incubada a tecnologia que trabalhavam. Nasceram dentro do Cietec. Começaram em uma salinha pequena, foi para de 10. Ficaram incubados por 18 meses (graduação mais rápida da história do CIETEC). Teve com o Sergio e é a que teve menor tempo de incubação. Ficamos 2012, 13, 14 desenvolvendo produto e comercialmente o que a gente havia feito no CIETEC. Em 2013 ganharam o desafio brasil da FGV, data center dynamics award (maior premiação de data center) que tinha desenvolvimento com a Loggi data center e foi o que levou a graduação do CIETEC. Em 2014 foram para o vale do silício para fazer uma imersão de algumas semanas e conhecer o ecossistema de inovação por lá. Conversou muito com empreendedores brasileiros, fundos de investimento e descobriu que tinha uma tendência do conceito de IOT (extrair valor dos dados que as coisa falam). Tem tudo a ver com que fazem. Voltamos para cá e tem capacidade desenvolver uma solução a mais de rastreamento. Poderia desenvolver algo de assessoria diverso. Montou esse modelo de negócio em 2014.

Vamos fazer essa plataforma de internet das coisas, mas precisava de capital e ao longo de 2014 conversaram com vários grupos de investimento e fecharam com SP VENTURES. Teve também pipe e pipe 1e 2 (o pipe 1 foi para rfid e 2013 foi a segunda parte). Saíram do RFID e foram para a internet das coisas (mudança para Nextto - quando entrou o grupo de investimento). Desvincular de uma tecnologia (next to your things). Sistema produto software, coloca monitores para monitorar informações e gera valor para clientes. Uma das primeiras aplicações é monitoramento de temperatura para cadeia alimentícia (monitora tudo que armazena alimentos em grandes supermercados, em restaurantes, em pequenos varejos alimentícios, em indústrias) e caso ocorra uma variação de temperatura. Avisa o cliente em tempo real. O grosso do cliente é varejo e isso gera vários relatórios (gera qualidade, previsão de perdas e manutenção sempre com foco no monitoramento de alimentos). Essa é a primeira aplicação. Tem mais de 20 clientes. Recentemente de uma conversa (com accenture). Perceberam que medicamentos sofrem do mesmo problema. Terminam de implementar essa semana. Esse ano entraram na Liga (batch de lot). 16 pessoas contando com os sócios (três sócios marketing, produto e ceo).

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Para ele, incubação é quando você vai descobrir se a tua boa ideia é possível de se transformar em um produto que resolve um problema real, mas você não tem absolutamente ideia. Você submeteu uma ideia, você tem muita vontade e um bom time ou bons sócios fundadores. Problem solution fit (para atingir lá). A aceleração é quando você já validou que essa ideia resolve um problema real e validou que solução resolve esse problema e você já teve seus primeiros clientes e você só precisa aprimorar processos para acelerar e atingir o product Market fit.
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Nunca tinha ouvido falar do CIETEC e ouviu

quando já tinha se formado. Você começou a conversar com o colega (Lucas) e queria abrir um negócio. Ligou um cara que tinha trabalhado na consultoria e ele falou que precisava de um sócio (e que estava incubado). E perguntou o que era incubadora? Ele respondeu que era um local para incubar projetos de base tecnológico. E chegou e conheceu. Na verdade, continua essa desinformação e ele não conhecia o cietec. Muita gente boa se perde. Aí eu vejo falha dos dois lados: é uma falha da POLI de ela não colocar para o aluno fazer um projeto (terminar a faculdade, com conhecimento aplicado e potencial virar de negócio). Se começasse ter essa ótica de mercado e a poli tivesse medo de formar gente para fazer dinheiro do que gerigonça. A boa verdade é que o estado investe uma boa grande em um engenheiro e esse cara vai para banco (manda dinheiro para o banco). Há muitos benefícios em gerar produto. Se você ver a história do Vale do silício e o quanto eles retornaram para universidade por meio de financiamento. Não em como você criar inovação se não tiver pegada de mercado. Inovação pela invocação é só devaneios de cientistas e engenheiros.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* Nesse meio tempo, depois de conversar com o Lucas, estavam entendendo melhor o que fazer (processo de descoberta). Tinha feito um processo de funil de ideias para ver qual iam se aprofundar (umas delas eram o rastreamento do RFID). Estava entendendo tudo por detrás dessas ideias. Estava fazendo dentro de uma estrutura de um plano de negócios tradicional. Quando surgiu a incubadora eu percebi que eles seriam um meio de testar se o plano de negócios parava de pé. Viu o processo seletivo aberto e viu o meio de canalizar o processo de desenvolvimento. A motivação foi ver se fazia sentido. A incubadora foi um meio para dar continuidade a sua ideia de empresa. Quando passou pela primeira fase, segunda fase e incubou o negócio. Assim tinha empresa, tem que fazer acontecer. Vai jogar tudo fora ou vamos começar. Dividia o tempo entre o trabalho de mercado e a RFDIES e chegou uma hora que falou que tinha que se dedicar full time e se dedicar integralmente ao negócio. O cietec veio como um norte para vontade de empreender. Foi muito isso.
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*

- *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
- *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
- *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Benefícios: da mesma forma que não sabíamos o que era o CIETEC, também não sabíamos que era linha de fomento publica: vimos que tinha muito dinheiro par quem tinha boas ideias e boa execução. A primeira coisa foi escrevermos um projeto pipe para FAPESP para aprovar pipe 1 e pipe 2. Foram eleitos uma das cinco projetos como modelo do PIPE 1 e PIPE 2. Como investiram uma sementinha e deu certo. I.systems, Nanox, altavia e a promip (investido pela SP ventures); cietec nos ajudou o que era fomento público (Fapesp e CNPq); nos ajudou a acessar o mercado, pois o gestor (franco) abriu as portas para o log , pois ele conhecia o gerente de lá e ele fez uma aproximação para uma primeira reunião e depois foi conduzido ao processo de vendas até o vice presente (demorou uns 8 meses), pois não tinha produto ainda (novembro de 2010 incubada; junho de 2011 reunião com a loggi e vendeu em abril de 2012 e entrou muita grana e graduou-se); networking para o mercado; os fornecedores que são acessórios da incubadora. Nós usamos o escritório jurídico que presta serviço para o cietec. Usamos muito os recursos da incubadora; e as instalações (baixo custo para ter acesso as instalações que atendem as necessidade uma *startup* no começo é importante); um fator indireto é estar na USP, pois um dos primeiros bolsistas eram de lá. Eu acho que o fato do processo de incubação não ser algo organizado (cada um por si) e não ter um condução organizada e nem tão pouco o acompanhamento da evolução da empresa, prejudica muito. Não é à toa que tem uma seria de empresas que estão incubadas a 4-5 anos. Se eu desligar esse cara eu perco dinheiro, mas ao mesmo tempo não está pronto para graduar e eu não investindo par ale desenvolver. Muita gente acaba entrando lá, mas não tem uma orientação para transformar o plano em um negócio de fato. Faz status report a cada 15 dias (diferente na aceleração). Isso ajuda a você endereçar os gargalos

do seu negócio; o fato de não ter um tempo de acontecer a incubação, bem definida (6 meses, 1 ano) e nesse período atende os critérios ou é rua. Isso prejudica muito. Teria que ter tempo, orientação para cada *startup* incubada para endereçar os principais gargalos e acompanhamento (planejamento orientado a metas e elas tem que ser SMART – tempo, realizáveis, possíveis de serem solucionadas); por mais que não seja orientado a resultados, mas a descobertas. Então ele tem que ser orientado a descobrir. Para cada fase você tem métodos diferentes.

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups?*
- *Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A liga foi por maling sobre internet das coisas e que ela estava atraindo um batch sobre esse tema.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* O principal motivo: networking com outras *startups* do mesmo ecossistema, acesso aos mentores que fazem parte dos fornecedores que estão no estágio mais avançado que eu ou consultores que podem resolver problemas de hoje; exposição da marca e para poder ter uma visão de um grupo de fora sobre como estou conduzindo meu negócio. Uma visão crítica, fundamentada, como estou conduzindo meu negócio. Ter status report quinzenais ajuda seu negócio e seu time.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* Muita exposição da marca. Saímos no estudo deles. A gente deu entrevista para vários canais de comunicação. Mentorias, principalmente nos gargalos de hoje (tração da máquina de vendas) e

networking e benchmarking para poder melhorar a prender com os outros pontos que vc pode melhorar sua empresa. Por mais que seja em momentos anteriores (eles estão antes do investimento, estamos depois), mas eles têm muito a ensinar e eu a contribuir. Eu acho que lá é que o principal problema é eles terem poucas empresas que são parceiras da aceleradora (possuem a intel a tivit) e isso é um problemão, pois naturalmente as empresas veem as aceleradoras como potenciais clientes. Isso pode ser bom, caso aja interesses alinhados, mas isso pode ser não tão legal quando não existem alinhamento. E a tivit vai usar as *startups* para fazer projetos a seus clientes. Isso pode não ser tão bom quando faz projeto para cada oportunidade que surge oriundos deles. Eu vejo que eles poderiam ter muito mais empresas parceiras e, muito mais, clientes parceiros das soluções que as *startups* fornecem.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Não.*
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê? Sempre tem o que melhorar, mas não sou mal-agradecido não. Minha expectativa foi superada, pois saiu diferente de quando entrou. Teve cliente, teve produto, financiado por uma entidade e saiu. Dá para melhorar, sempre.*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Nunca teve interesse em procurar uma aceleradora. Essa oportunidade surgiu e inscreveu e passou. Não foi algo buscado. Como apareceu a oportunidade estava alinhado com o momento (foco temática) viu que fazia sentido.*
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê? A expectativa está sendo atendida, o problema é dessas poucas empresas parceiras. Em termos de ambiente é fantástico. O status report que fazem e os gargalos apresentados são específicos. Não é um processo comum que tenta colocar a todos. As orientações são boas, agora trazer isso para essa realidade do que eles colocaram a mão na massa.*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Mais relevante foi a aproximação com o mercado (reunião com o potencial cliente; essa facilitação e abertura de portas referenciada) e o fomento a FAPESP em segundo lugar; o menos relevante foi o networking com a *startups* incubadas. Das empresas que incubaram junto com a agente, boa parte ou a maior não sobreviveu. Eixo temático influência.
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante são os benchmarking com *startups*, as mentorias das aluminais e os eventos que trazem para lá (teve um evento de retail que foi uma oportunidade grande par apresentar para pessoas importante desse segmento); o menos relevante é a infraestrutura, por mais que seja interessante. Não usufruem tanto como *startups* early stage. A maioria dos eventos é focado nesse público. Mas algumas mentorias e reuniões que eles provêm são interessantes para mim.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* Mais recentemente teve um programa da accenture de parcerias accenture up (10 *startups* entraram, 20 projetos e só uma venda = foram eles). Essas aproximações de grandes empresas com *startups* funcionam bem. O caso da accenture up innovatiob foi bem, pois foi pouco intervencionista. Desde o começo envolveram grande parceiros, eles apontaram as *startups* aí eles aproximaram as empresas e deram as mãos a elas. É um programa de match basicamente. Faz as reuniões e ele vão acompanhando. No outro corporativo envolveu o gerente de contas e como o foco é vender, isso não deu certo. Misturou a meta mensal (muito maior) com um programa de apoio. A CNI, foi eleita uma das 22 empresas mais inovadoras e foi um evento muito legal nível nacional. Ter participado desse processo foi muito relevante. Participação em prêmios é importante para

exposição e validação. Nesse sentido o desafio brasil foi importante e o 100 open *startups* (terceiro lugar em 2016). Régua de qualidade. Tanto é que eu comecei meu relacionamento com a gestora com meu investidor, pois ganhou o desafio brasil em 2013. Uma das premiações do desafio brasil era horas de consultoria com a gestora para orientar as *startups* receber investimento em médio prazo (virou uma desculpa para vender o peixe para os caras): assim eles já conheciam tudo na neexo. Esse tipo de evento que é um próximo passo tempo (horas de consultorias com investidores, com parte jurídica, é muito relevante). Mal feito é quando a grande empresa tenta encaixar *startup* dentro de seu modelo de vendas atual. Ai não funciona.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?* Honestamente eu conheço pouco, o SP starts foi uma surpresa: iniciativa publica com cara de privada. Poderia ter linha financiamento municipal. Porque não existe a fundação de amparo de pesquisa no município de são Paulo para *startups* que estejam por aqui. Isso seria algo relevante. E aí poderiam ser temas de interesse da cidade (ex: smart cities, transporte, redução de desperdício da cadeia e coleta de lixo e parte de consumo sustentável); a prefeitura poderia desenvolver inciativas de fomento. Poderia existi uma competição um funding com *startups* que tivessem vinculados com *startups* que melhores a cidade. Investimento público para retornar para própria cidade. Muita coisa para fazer para melhorar as ideias. Tem que levar esse pessoal com a prefeitura.

DSPGEO

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:*
- *Vínculo: Fundador*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:* 2014
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* 10 pessoas
- *Área de atuação:* Petróleo
- *Qual o modelo de negócio?*

- *Status atual do empreendimento:* Descontinuado
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Da aceleradora e dos fundos de fomento. Da aceleradora tinha R\$200 mil em bolsa do CNPq e a aceleradora colocou R\$ 120 mil (100 do programa e 20 financeiro). A aceleradora tem participado muito forte nos próximos rounds de investimento via aceleradora. PIPE e meio do PIPE 2. A gente começou na universidade ainda tinha uma. A gente começou a estudar muito esse tema, dentro do inovativa brasil A gente viu que tinha algumas coisa. No começo de 2014, justamente fomos selecionados pela aceleradora municipal de Campinas e para incubadora da unicamp, enviamos um projeto de pesquisa da FAPESP. Foi nessa aceleradora municipal que começamos a trabalhar mais forte essa questão. Não possui equity esse processo de aceleração e teve a oportunidade ver bem outros projetos que pudemos tirar grande proximidade com ecossistema. Tiveram projetos ali que trabalharam com o imã (informática dos municípios associados) essa parte de hospitais. Depois fomos selecionados pelo *startup* Brasil - Baita em que tivemos uma aceleração com equity, bem próximo de instrumentos de governo. O que aconteceu, no fundo não encontramos no mercado, isso porque a indústria de petróleo vai demorar para voltar e acabou tornando inviável esse projeto.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* A incubação, vou falar aqui no Brasil, como participamos aqui no começo das coisas, eles ainda estão se descobrindo. A incubação é um processo onde você pega, mais ideias embrionárias, em uma etapa de pré-incubação e você tem a ideia de ir para um ambiente de te ensinar de como conversar com as empresas da região, como ter mais afinidade desse projeto. Acaba te dando um pouco mais credencial e colocando com pessoas na mesma situação e te dando suporte para começar uma organização interna. Para ele é importante ter um lugar físico, isso é muito importante. Na incubadora de campinas começaram a criar um espaço de *coworking*, mas não gostariam de um espaço de *coworking*: querem mais ajuda de trabalho ou recurso. A aceleração, por princípio, escalar o modelo de negócio. Você já tem algo validado e viável e você vai escalar. O que aconteceu no *startup* Brasil é que a maior parte das empresas chegaram em estágios muito mais crus que isso. A realidade brasileira mostrou

que a maioria das empresas não estavam neceasse ponto. Por isso várias aceleradoras fecharam as portas e outras, como a Baita mudaram completamente a forma de trabalho. Hoje eles trabalham com uma gama muito maior de empresa, desde pré-aceleração (não existe contrato, equity) onde eles começam a trabalhar com as empresas para chegar no momento para esclarecerem. Ai a aceleradora fica mais próxima do negócio (na aceleração). Ela trabalha com a ajuda colocar experiências em áreas frágeis (setor de venda), a parte de networking, mas tudo é voltado ao negócio, ao modelo de negócio, a escalar. O que tem muito em Campinas, ele está como professor convidado da UFABC. Já foi para BH, fez um curso da Estônia e realmente gosta desse assunto. A parte de ecossistema de SP é muito forte. Tudo gira em torno da unicamp e tudo tem muita proximidade entre si. Já em São Paulo, isso é muito complicado. Fazer uma papel de união nessas histórias é algo importante é um dos principais papeis de São Paulo. São Paulo é um dos melhores lugares do mundo para se iniciar uma *startup*, de mão de obra, de investimento e de tudo. Mas a dificuldade é essa questão do ecossistema. Uma das coisas que a prefeitura pode ajudar a trabalhar nesse sentido é entender bem sua parte dentro de um ecossistema saudável e o que podemos cooperar para ajudar e o que podemos unir essas esperar para ter um contato mais rápido entre os setores. São duas coisas que facilitam muito tanto dentro de uma incubadora como uma aceleradora.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* Como eles já erma alunos da universidade. Algumas coisa do ecossistema de campinas facilitam é essa proximidade. A maioria das empresas da unicamp são de base tecnológica. Você não vê tanto *startups* de aplicativo, só aplicativo. Se vai ter um aplicativo é só um meio. A base tecnológica sempre foi o mais forte.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* Justamente porque estávamos com o pesquisador da incamp, estávamos em contato com os professores. Local fácil de conseguir mão de obra qualificada, em especial, de base

tecnológica. Na minha equipe tinha pessoas de várias áreas (ciência da computação, isso é muito forte).

- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Tinha acabado feito com a Petrobras e fosse disponibilizado para outros negócios. E queria tentar atacar outras coisas. Tinha a tecnologia, mas não tinham o produto e não conseguiram entregar o mvp. Tínhamos uma tecnologia para tentar transformar em produto, mas tiveram desafio de mercado parado. Tiveram poucas chances de fazer teste e evoluir. Hoje, quando fecharam a conta, não vai dar tempo. Tiveram problema societário em *startup* e optou por encerrar. Os produtos mesmo não chegaram validar. Tinha só tecnologia. Bem pesquisador mesmo. Tinha uma tecnologia e estava querendo transformar. A Petrobras tinha o direito da propriedade intelectual. Eles esperaram dar o tempo de ela ter o direito. Ela não entrou e a gente considerou como base o conhecimento aberto de literatura. Usamos mais esse conhecimento de propriedade intelectual que alguém processa a gente como defensiva. Não tiveram um corpo ou estrutura para solicitar patente.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* A incamp teve um papel importante, pois quem controlava era a Inova e incamp e que estavam envolvidos. Um dos principais foi esse contato com a universidade que vez ter muito acesso com pessoas que estavam estudando, professores que podiam fazer essa conexão. A rede de contatos que ela gera (rede de contatos muito grande) e, por último, um

selo. Toda vez que você está sobre um incubadora dessa você tem um respaldo de ganhar outras coisas como uma aceleração, uma facilidade de conversar com empresas do país, conversar com atores do governo (provável mente eu encontrei a empresa por um desses meios). Eu acho, que no âmbito das limitações, um dos pontos principais é você conseguir mostrar mais claramente o que é o mundo fora da incubadora. Você tem muita empresa lá que não são empresas. Nunca fizeram um cálculo do que seria a vida real. Isso é limitante. Eu não conheço outras incubadoras do Brasil para saber. O que eu vejo muito é, por exemplo, todos tinham projeto da FAPESP (pipe). Então isso, até na hora de falarem, usavam esse discurso. Isso tudo da incubadora tem. Por conta de ter esse projeto a FAPESP te engana. Você trabalha com uma quantidade grande de dinheiro público, mas ao mesmo tempo você não vende nem centavos. Ficam uma discrepância que só acende a luz ao sair da incubadora. Acho que para quem, quem não tem um tempo de maturação tão grande. Se for uma coisa mais rápida de jogar no mercado, talvez não valha a pena entrar em uma incubadora, mas em um espaço de coworking.

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A gente sempre ficava atento com isso. Participou do primeiro inovativa Brasil (centraram no segundo, como exceção). Dentro da prefeitura, conheceram algumas pessoas da parte de execução do projeto de aceleração da prefeitura (participou da banca). Tentava estar próximo da informação. Do *startup* Brasil também. Outros programas também. *Startup* Indústria (conexão ABDI). Foi desclassificado por uma questão de documento societário. Não foram no primeiro *startup* Brasil, mas pegou a terceira turma. Iam logo nessas frentes para ver o que eram. Prêmio senai de inovação (participou de dois). No primeiro que estava mais aberto por *startup*. Pena que para gente, essa área de petróleo, essa parte de visibilidade não fazia tanto efeito. Para gente o mercado de petróleo são outros canais. Eles trabalharam com a baita na aceleradora municipal. Entrarmos no *startup* Brasil foi uma pré-conversa com eles nessa iniciativa. Uma das coisas que estava complicadas é que a maioria das aceleradoras do *Startup* Brasil fecharam. Isso ajudou bastante. Essa questão do networking é mais forte. São Paulo eu não conheço ninguém por aqui, quem são os setores daqui para ter esse suporte.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* É um processo natural de crescimento. Eu sabia que ia ganhar uma estrutura organizacional mais forte com isso, do jeito de trabalhar. Era bom, tomávamos muita pancada por lá. No caso da baita em sim, em capinas, por ter esse entendimento bem claro de base tecnológica. Respeitam esse tempo decrescimento que é diferente de outras empresas. Isso para gente foi muito importante. A gente foi aprovada nos dois, entraram na Incamp no segundo semestre de 2014 que fizeram a aceleração da aceleradora municipal de campinas. No segundo semestre entrou em 2014. Por isso alcançou em alguns momentos estava avançada em algumas partes. E quem fazia tudo era ele mesmo.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* No ambiente dos benefícios são claros no sentido de ir no problema na carne, onde está seu problema de mercado. Desde o início estava colocado só problemas de mercado. Isso foi muito importante. O que tivemos dificuldade foi internalizar isso. Isso é justamente a falta de experiencia pessoal. Problemas para internalizar isso daí. Por isso eu te disse, como estávamos bem no começo. A gente era uma empresa muito imatura para irmos para aceleração naquele momento, mas erramos o que a maioria das *startups* eram na época. Poucas *startups* tinham maturidade para estarem em uma aceleradora. Acho que hoje isso mudou. No meu caso, não tenho muito a dizer em relação a baita. Eles não foram impeditivos que chegasse a

trabalhar algo. Assim, eu realmente, o pessoal da baita em só tenho elogios. Eles mudaram muito a forma de trabalho. Até os limitantes que tinham no começo e hoje, o que tenho acompanhado, eles já têm um trabalho bem mais estruturado do que quando começaram com a gente (primeira turma deles).

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais?* Direto na incamp até por conta de um dos participantes de aceleradora municipal era a softex e ela já está alocada dentro da unicamp e ficamos por dentro mesmo.
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Foi atendido sim, dentro do que estávamos esperando. Se eu esperava mais do processo de incubação, eu acredito que sim, mas a culpa não deles. A culpa é da falta de maturação do próprio empreendimento. O que eles pecam ali é, como não era uma cosia forte dentro da agencia de inovação, eles trocaram várias veze as pessoas que tomavam conta da gestão da incubadora (isso devido a inova). Essa é a parte mais complicada uma incubadora. Eu desconheço uma incubadora que tenha uma estrutura mais organização e perene. De todas que conheço, todas são vinculadas a universidade ou órgãos públicos (como a Cietec DE CAMPIAS). Eles trocam de gestão rápido (quebra de gestão).
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Da parte da aceleradora sim. De nossa parte não porque estavam muito crus. Apesar de entendermos o processo de aceleração, não conseguiram absorver esse conhecimento. A equipe é mais importante sempre, mas quem fala é uma pessoa sobre a equipe. Foi mais nesse sentido. E também, daí tem outra parte, a gente veio da parte acadêmica (fez doutorado e pós-doutorado). Se escrever em edital não é difícil. Então muitas vezes somos aprovados para o escrever bem, mas não necessariamente por ser um bom projeto mercadologicamente. Tenho facilidade para isso, mas isso pode ser tão bom (falta de concorrência ou entrar prematuro).

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais importante foi ter uma sala dentro da unicamp.
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O mais relevante foi eles baterem muito forte na questão do modelo de negócio, de focar nisso, estruturação voltada ao mercado e a venda. Eram de uma área muito específica (parte inicial da exploração do petróleo). Sentimos muita falta, justamente, da falta de contato com as pessoas específicas dessa área. Isso foi o mais difícil. Nem na baita e nem na incamp, atingiam um networking específico nessas áreas. E isso fazíamos sozinhos (você gasta muito esforço e você não tem muita certeza se essa pessoa fará esse tipo de trabalho. No fundo, quando falamos de networking é a abertura da pessoa, receptividade da pessoa. Se ela tem um bom networking em ajudar fazer acontecer. Quando vamos fazer isso, a maioria das pessoas não tem essa receptividade). Isso para gente foi muito difícil. E nessas coisas entra a coisa do governo. Gávea Angels e tem muitas empresas do RJ, tem um protecionismo regional que acaba atrapalhando. Nós nunca tivemos ajuda nesse sentido. Isso é uma coisa engraçada, não somos os únicos a fazer isso em campinas. É muito mais fácil achar mão-de-obra especializada. O custo para se manter no rio era muito. Sempre cogitamos colocar uma parte da empresa na RJ ou em algum ponto do mundo (hub desse tema), como não deu mercado não passamos desse ponto. Tínhamos muito contato com gente fora do Brasil do que aqui. Pela incamp conseguiu ir para Colômbia (landing). Não deu certo por falta de mercado mesmo. Tudo que fizemos ali, nosso mercado era muito específico. Na área da saúde, a própria prefeitura, consegue fazer uma ponte muito boa. Mesmo os hospitais particulares têm vínculo com o governo. Isso tramita muito mais rápido. Vemos outras empresas recebendo ajuda absurdas, mas não foi o caso.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* Eu fiz assim, uma escala e montar uma bola de neve onde um vai montando no outro. A diversidade é o principal ponto que deixo. Como um ponto de inovação da prefeitura. Fazer uma análise do que é fácil as *startups* conseguiram e o que não é fácil e você vai dar suporte para isso. É isso que importa. Entender os diferentes momentos e é bom que aquilo esteja à disposição de você. O importante é ter essa diversidade.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

VR MONKEY

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:*
- *Vínculo:*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:* metade de 2013 (junho) e tornou-se vr monkey em 2015 (investimento anjo)
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* uma média de 9 colaboradores entre sócios, estagiários (dois CLTS)
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:* A gente já lançou alguns produtos no mercado, como os produtos digitais, tiveram indicações de melhores jogos internacionais, o primeiro que indicou foi IMGA e o game connection américa, ambos tiveram a premiação em março na GDC (nomeado em três categorias). E lançaram o Dinos, um produto intelectual nosso, já tiveram 14 mil pessoas que visualizam ele e procuram outros locais que possam licenciar. Tem feito muitos trabalhos de contrato. Publicou um trabalho junto da Votorantim e hoje está expandindo mais clientes e mais produtos. Tem um pouco buscado em construir um produto

escalável e reproduzível, mas vemos uma oportunidade grande de prestação de serviços (em especial indústria)

- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* Receberam dois aportes do PIPE fapesp (180 E 140), receberam investimento da lei roanet da ambev e intel (600k), primeira empresa brasileira a receber investimento via lei roanet (sem conhecimento se outras empresas tiveram esse tipo de investimento) e, da Samsung, receberam R\$120 mil (investimento). Pivotagem de uma empresa de jogos (naked monkey games). Com o lançamento dos atuais produtos de realidade virtual. Isso foi no começo de 2015. Tem trabalho mais de 2 anos em realidade virtual e desenvolveu projetos como leis de governo (lei rouanet): Dinos do Brasil no cata-vento cultural. Fizeram parte, no ano passado para coreia do Sul (google Exchange). Tiveram o PIPE FAPESP (na área de educação)

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* A gente entende que a incubação é, na verdade, um processo que permite que sua empresa se inicie, se mature. Então quando você só tem uma ideia, você procura a incubação para nutri-la para construir uma estrutura para dar um prolongamento e virar um negócio. Já a aceleração você já sabe as tendências (sabe qual é o produto, onde atuar), aceleração você usa para não demorar tanto para chegar naquele objetivo. A aceleração é uma forma de injetar dinheiro, expertise, conhecimento (ao invés de 2 anos e 6 meses).
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups?* Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? Soube do CIETEC pelo estágio em uma empresa do CIETEC. Enquanto estava na poli fez o curso. Na época um professor indicou um aluno que estava com uma empresa no CIETEC. Antes de incubar a empresa tinha um colega que também tinha uma empresa por lá.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* A naked, na verdade, oficialmente tinha começado na pegada do home office e sentia a

necessidade muito o grande de ter uma sede, te rum lugar, um momento e uma área que falasse que ali era a empresa. Uma das coisas que incentivou a gente a ter um escritório a um custo bem reduzido. Na época, quando entrou no hotel (pagava entre 250 reais);

- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio. Sabia o que queria, mas não sabia onde queria chegar. Graças a isso fez-se a pivotagem.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas? Os principais benefícios de estar aqui foi inclusive estar em contato com as outras empresas. Os investidores anjos deles eram de outra empresa do CIETEC. Outro benefício é estar em uma localidade privilegiada (dentro da USP – estagiários sentem-se atraídos e tem uma localidade muito próxima que possibilite o dia-a-dia). As instalações não tiveram investimentos adequados. E várias vezes recebeu convidados e tinha uma questão de isso não ser legal. As vezes pega um pouco mal e eles perguntam o porquê está ali. Se a empresa tem todo potencial. E de alguns apoios como na área de importação (que começaram a atuar) e não tiveram um poio tão definido, pois não tiveram um apoio tão correto com os mentores que ali estavam.
- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* O programa de aceleração soube da própria incubadora e quando, a gente sabia, que eles tinham um headset de realidade

virtual e viram um alinhamento claro. Era totalmente alinhado, com poucos no Brasil, fazem e somos um dos poucos.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? Quando que você participou do processo de aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir. Já tinha o Dinos (março ou fevereiro do ano passado). Já tinha feito alguns trabalhos para algumas empresas e desenvolvendo projetos próprios.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* Um dos principais benefícios é que ele foi bastante aberto. Chegaram mais com o conhecimento da empresa e com a vontade de trabalhar com realidade virtual. Conseguiram desenvolver com a equipe de lá. Isso foi o grande ganho que tiveram. De barreiras foi a falta de continuidade que acabaram tendo. Depois que terminaram o projeto, não sabiam como publicar e não sabiam como conceber ir para o mercado.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais?* Escolheram direto o CIETEC.
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Grande parte da expectativa está sendo atendida, apesar de que durante o processo fez certas recomendações, em especial aquele aspecto da aparência em que deixasse uma cara muito mais não tão amador, muito mais profissional. Quando começa a trabalhar com o mercado. Como você fez o rating da incubadora. Isso foi uma

decepção dele. Dentro de 1 ano pretendem sair, depende da velocidade da expansão da empresa. Pretendem dobrar de novo de tamanho, ali não vai conseguir contemplar toda equipe. Na verdade, o que mantem eles ali são a segurança, é um local bem seguro, bem localizado (localidade). Comparativamente, a respeito de valor, já tiveram propostas (na faria lima) que o valor não é tão diferente. Ao longo do tempo aumentou bastante os valores de locação (grande surpresa e não estava dentro do planejado)

- *Como as startups selecionam as aceleradoras?* Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Procurou outros projetos de aceleração no qual, alguns não foram aceitos, mas principalmente de alinhamento e o feedback. Nós só temos benefícios com essa aceleração. Queria share da empresa com valores irrisórios. Outras que ficaram interessados seria por alinhamento e benefícios (ex: Alibaba e outro foi uma internacional que investe em VR, mas tinham outro produto)
- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* A parte da continuidade foi bem atendido. Tiveram duas dificuldades: era o tempo (contrato inicial dificultava já que tinham como cliente a Sony – concorrente indireto ou direto). A segunda reclamação, após o período de aceleração não teve um acompanhamento mais visado mais para o mercado. Após os programas contratuais e burocráticos, teve uma média de cinco meses (O programa correu em paralelo).

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Sentiu pouco relevante com as mentorias (de importação e comercia exterior foi bem nula).
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* O menos relevante, no programa de aceleração, foi a necessidade de você ter que participar de algumas

palestras que tinham (era pela internet) e tinha que estar presencialmente em algum lugar com os colegas. Poderia ficar assistindo do computador, mas ao mesmo tempo tinha que sair da sala para ficar olhando ao computador. Não fez muito sentido essa parte. Poderiam ser abordados depois disso pela Samsung investe, mas não fazia parte do programa.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* O PIPE e a lei Roanelt. Teve na verdade uma coisa bem importante foi um apoio da Intel, mas não da empresa (através dele mesmo). Como desenvolvimento deu um know grande, a Intel selecionou ele como um Intel innovator para ter suporte de várias viagens e eventos que participaram que foram pagos pelo intel. Pessoas que tem influência na tecnologia (palestrantes, pesquisadores etc.). Na época não sabiam onde enquadrar eles, ficaram no limbo durante cerca de 1 ano no processo para ser aprovado onde seria enquadrado) e ficaram mais um ano para conseguir fazer a captação.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

Coloff

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:* Eliezer
- *Vínculo:* Co-fundador
- *Nome do empreendimento:* Coloff
- *Ano da fundação:* (7º ano). Estão no ponto de equilíbrio. O ano de 2015 para 2016 não foi o dos melhores. Em 2017 está querendo colocar a cabeça fora água, mas estão caminhando. Prototipando, inovando, criando novos features para o produto.

- Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um): está com 3 pessoas (estava com 7 até esse ano). Depois que aprovou a lei, fui cortando um por um, migrando para outro modelo. Ele pode entregar mil 280 por dia, mas entrega 300. Mas não existe contrapartida. É um absurdo isso. Então, poxa, esquece, manda tudo embora, vamos trabalhar com cooperativas.
- Área de atuação: Saúde
- Qual o modelo de negócio?
- Status atual do empreendimento:
- Recebeu investimento? Se sim, quanto? Pegou uma subvenção da Finep 1,5 MILHÃO, mas não tem 200k de contrapartida. Olha que ponto chega o negócio inovador. Ele quer fazer, mas não tem apoio, as precisam vender/ rodar. O grande mal do insucesso no mercado público é o pagamento pífio de exame. Está focado no privado e exportar (1,30 no mercado nacional e 1,40 dólares para EUA). O produto tem uma série de features que vende melhor lá fora. Está baixando o preço para conseguir competir com o mercado internacional. Em relação à inovação e espaço tempo. Se tivesse lá fora, estaria entrar a pop tech mais promissoras (tecnologias promissoras para o coco). A minha visão é muito simplista. Se tivesse esse tipo de fomento: temos x percentual para comprar de small business. Inclusive lá, eles comprar um produto predileto ao dele (tem um valor especial para o governo) e geralmente essas coisas são dedicadas ao VA (militares). Esse seria um grande caminho de apoio e tem muita coisa boa para ser aproveitada. Criação de melhoria de mobilidade e que as vezes engata, mas porque está na moda etc, o governo comprou a ideia da *startup*. Quantas existem? Nem precisa ser *startup*, o governo serve quantas refeições em um organismo público. Poderia estar comprando uma quentinha da melhor de SP. Muitas coisas que poderia gerar economia (eficiência). Promover negócios e economizar também. Um projeto que nasceu em 2010 (CNPJ), a ideia surgiu em torno de 2007/2008 a partir de um problema de família (sogra precisava fazer diagnóstico para câncer colorretal). A partir daí surgiu uma spin-off caseira e chegaram patentear o produto. Isso PODE SALVAR VIDA e ajudar pessoas. No ano de 2009 fez a partir de pesquisa e desenvolvimento. Abriu a empresa, pois o Einstein demonstrou interesse em comprar.

Fez a venda por distribuidor via Einstein. Incubaram no CIETEC e ficaram pouco mais de um ano. Já tinham um plano de negócio montado (tinha cliente, tinha produto). Incubou para viver a cena de empreendedorismo e da tecnologia e ter mais acesso a isso. Foi uma grande escola, mas costuma fazer uma brincadeira: não queria ser incubado, mas sim chocado. Quando você chocou você realmente vingou. Essa é a diferença. De lá para cá vieram, bateram muita cabeça, apesar de ter criado um produto que é um modelo de utilidade de propriedade intelectual (produto simples). Peter Drucker: tão simples e como ninguém pensou nisso antes. Uma empresa nasce para ser sustentável. Apesar de ser tão simples, tem um modelo de disruptiva, é um produto que inovou no processo. Não tinha uma regra (uma RN, resolução normativa, uma regulação sanitária, uma padronização que houvesse essa pré-coleta) aí ficaram brigando do sistema. Conversou com secretários de saúde, ministros etc. tentou implementar programas, processos etc. Até a hora que desistiu e começou a vender para quem quer (foda-se o SUS). É muito permissivo o setor da saúde. Hoje se fizeram limpa lava jato da saúde, será desgraça a jato. E o país irá todo para o buraco. Se a lava jato será alguns milhões, na saúde é um mercado muito mais sujo. Então eu peguei e vamos nos concentrar nos vários canais de mercado que nós temos para trabalhar (varejo) quem compra no varejo é o cara que usa o SUS. Vamos trabalhar os 10 estados com os maiores IDHs, pois o uso está relacionado com o IDH (coeficiente de desenvolvimento humano médio). Os mesmos procedimentos são pagos de forma diferente. Coisas que não são valorizadas pela performance. Aí tem que ficar sambando, aí quando você fala de inovação e como setor público pode te ajudar, o pessoal do ministério da saúde foi excepcional (deram todos os caminhos, dicas telefones), mas não adianta nada, pois aí você cai no segundo escalão e é onde você vai enfrentar as dificuldades do sistema. O que eu acho que, por essa gestão nova, pode ajudar é a questão da aproximação de como essas tecnologias e soluções inovadoras podem ser incorporados por esses organismos. Tem um amigo que tem um aplicativo, uma plataforma em nuvem, que faz laudos em equipe em campo. Você vai arrumar a luz elétrica da rua que teve uma pane. Ao invés de preencher uma série de formulários, você, com seu smartphone, você acessa a plataforma e vai dando os checklists dos KPIs que são imponentes (o que foi feito etc.). Isso evitaria uma série de problemas a nível de compliance, de tempo e resposta, a fim e a tecnologia nacional, paulistana e que está disponível e poderia ser usado para processo de licitação, para monitorar, fiscalizar. Assim como o Coloff. Poderia ser usado para prevenção. Ao meu ver, o que os governos poderiam mais fazer não criar linha de financiamento, novos

espaços, poderia alavancar as empresas através de compras e se ajudando a melhorar a prestação de serviços. Dei dois exemplos básicos que ajudaria muito. Você ajudaria ela a monetizar, ajuda a prefeitura a melhorar o serviço, melhorar qualidade vida do cidadão. Esse é a minha visão do que os órgãos poderiam estar mais focados. Nos EUA um % é para pequena empresa. É o tipo de coisa que poderia ter aqui (baseado em alguns critérios etc.). Esse tipo de apoio público é o que, na minha opinião, seria o mais relevante e importante e que faria sentido ao ecossistema.

Eixo de contextualização

- O que é incubação para você? E aceleração? Na verdade assim, acelerar é você pegar péla mão (sabe auquele ceguinho da para olimpiadas é isso). O programa foi para mim super valido, já tinha uma certa experiencia, mas não pode ignorar que o programa me ajudou. Teve muitas mentorias e processos e coaching de alto impacto. Colocaram executivos de empresa e de entidades relevantes. Somou para mim para caramba. E na verade assim, de todo o programa de aceleração, de tudo que a Brasken me passou fez vários recortes e isso me adjuou para caramba, inclusive em relação a produção industrial. Você dá uma solução para dor de quem precisa. E A brasken me adjuou nisso, na solução industrial que precisava, propôs um negocio que stava fora da realidade dela, mas ele teve que fazer um recorte que aumentou a produção em 70%. Então eu acho que hoje, dos programas de aceleração que existem, ou que são pagos ou são troca de equity, ou tem que passar no edital (que não é edital uma banca de interesse dos critérios próprios), o brasken labs é o melhor. Ele tem um proposito: aqui é para isso e para isso (indústria do plástico, focado). Ele especifica, ele é junsto e é open. As pessoas se dedicam, você fala com o vice-presidente e com oc awra do markekting. O relacionamento continua aberto. Você podeter acesso aos clientes. E o melhior: proabono: ela se beneficia com o potencial de tornar os funcionários intrapempreendeor (criou um movimento intraempreendedor muito forte por lá: muitos projetos viraram *startups*) e está pensando em corporate venture capital para investir nesses projetos. Ela fez isso para se reinventar. É necessário senão a empresa se estagna. Uma hora ela pode cair. Ela precisa se reinventar. Foi um programa que trouxe beneficoos. Não queria ser incubado, mas sim ser chocado. Vai, paga para fazer o curso para entrar. Aquando entra você tem uma

emsalidade para pagar. Eu digo que o CITEC é um condomínio de *startups*. Você tem acesso a informação do ecossistema (recebe tudo que acontecesse), mas nada mais. Você vai atrás e se vira. É exatamente como estar em uma incubadora, pois seu organismo reage ou você morre. Ele é só um bercinho para estar lá dentro e paga o condomínio lá dentro. Incubadora é apenas isso. No Brasil não tem nenhuma incubadora que se diferencia e tem acesso ao dreno etc. É isso. Oferecem coisas, mas não te pegam na mão. Aprendi muito, mas porque fui atrás. Tudo que aparecia por ali, corria etc. Mas você que tem que correr atrás. É assim na vida. Não reflete o que seria um ambiente de inovação onde você paga por estar ali. Você tem consultores etc. isso parece mentira. É muito blá blá para pouca coisa. EU lembro que fiz uma reunião, uma consultoria com o SUSTERAS (que cuidam do edital). Esse projeto do CNPq não passou, mas eles deram uma posição. Tanto que esse projeto CNPq que virou o FINEP (Inova Saúde de 2013). O Susteras, foi o maior bate-papo, tudo de boca. Então assim, o aparelhamento da máquina, principalmente quando falamos de autarquia, não é o caso do CITEC, não é pública, mas tem a mesma figura de aparelhamento de algo do estado que autárquico (engessado). São pessoas ótimas que estão lá, mas te falo que não ajuda me nada a empresa. Se a empresa não se ajudar, eles não vão ajudar. Ganha-se um espaço, ganha um acesso e começa a pedalar. Os programas de aceleração podem ser muito melhores a nível de focar na dor e trazer uma solução real para a dor das *startups*. O processo de incubação, pode ser algo legal para o cara que está na universidade etc. Do contrário não vejo muito sentido.

- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? Eu era investidor (em 2007) e a Acceti que eu tinha conta, me convidou a participar de um fundo de biotecnologia lá no CITEC e eu conheci o espaço. Logo na sequência eu vi uma matéria na pequena empresa e grandes negócios e agente viu que o CITEC era uma das maiores. Ai poxa, estamos com esse projeto aqui e vamos arrendar. Pelo menos o que as matérias diziam, nos convenceu a entrar por lá. Aprendi muito por lá, mas ela só fornece o tubo o oxigênio.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?*
- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* A principal limitação é, imagina, se já difícil uma empresa abrir e se manter, imagina para uma *startup*. O cara abre uma empresa, tem contador todo mês, se faturar tem que pagar imposto (tendo inadimplência ou não). DO governo está garantido (se o cliente não pagar). Tem que pagar entidade de classe, sindicato etc. Imagina uma empresa que stá rodando e para um *startup*? E ainda tem que pagar uma incubadora. Deveria ter uma subvenção do ministério. Até tem, mas eles reembolsam e ainda cobram locação. Tudo que eu imaginava que existia, como editais, programas de aceleração, fóruns de seed capital, enfim, uma serie de networkings que você acaba tendo a cesso dentro da incubadora te ajuda muito se você souber a apresentar. Você tem que receber o oxigênio e tem que fazer uma plantinha. Tem que crescer. Só tem uma fonte de alimentação: acesso a informação que você teria que garimpar, mas ali ela já vem toda focada naquele tema (acesso a informação nicho do ecossistema de empreendedorismo).
- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* Na verdade, eu tinha participado de outros programas, inclusive da Endeavor e eu recebi o e-mail marketing. Era a minha cara. Melhorar a vida das pessoas utilizando o plástico.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? Quando que você participou do processo aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* Cara, eu não tive problema algum. Eu só tenho que agradecer por essa iniciativa. Tive ajuda de todos os lados. A nível de mentoria industrial comercial. A nível produtivo. Entre várias conexões e networkings de mercado. Eu só vi vantagem. Toda grande empresa deveria fazer um projeto como esse para devolver para sociedade. O ecossistema do empresariado deveria devolver tudo que ela aprender e foi beneficiada. Eles ficam do ecossistema de inovação. Eles fazem um processo de se reinventar e o quanto está aprendendo é o mais ou menos isso. É um processo que toda grande empresa deveria fazer para devolver para sociedade. É uma questão de comprometimento. Acho que é muito bom. Só tive coisas boas de lá, tanto a nível pessoal como profissional.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê?*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio? Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

Longbee

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista: Marlon*
- *Vínculo:*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação: 2015*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um): 9*
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto? Oxigênio \$50 mil.*

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?*
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras? Incubação vê como um ambiente. Normalmente você não tem um*

compromisso tão sério com a instituição (vem quando c quer). É um ambiente bem propício, pois você está conhecendo muita gente e *startups* (similar em ambos). Não tem uma cobrança tão grande quanto a aceleradora. Na primeira edição do mobilab eram impostas metas a serem feitas e tem que cumprirem. O Guilherme tentou colocar uma pegada de aceleradora. No caso da aceleradora, normalmente esses caras colocam uma grana ou tem a intenção e pôr o dinheiro (caso do farm) que é igual comprar percentual de empresa. Por exemplo no oxigênio era obrigado ter um mentor da Porto, obrigado ter um report, o que precisa, quais problemas você tem. A sua agenda fica maluca por causa da aceleradora. Foi um período que a gente estava crescendo, precisava mudar alguma coisa. São ações bem impositivas (vai ter essa reunião). São informados sobre os fatos. A aceleração é muito mais imposta (pelo próprio nome eles vão ficar te cutucando e te cobrando muito).

Eixo proposta de valor

- Qual a proposta de valor da incubadora para as *startups*?
- Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? mobilab. Foi de um amigo dele que conheceu no Viva Real e estava no viva comunidade. O Marcos (da dubii) que incentivou o programa de incubação. Final de 2015 (novembro) e eles vinham desde março com o Levaai (carreto) e viu que fazer isso era muito B2c (sem recorrência). Mesmo com a LogBee demorou uns 7 meses para chegar no produto atual. Os fundadores vêm com a pegada de los angeles que ganhou da comunidade e quer ganhar da comunidade (na bela Cintra). E ele falou: “tem um espaço sobrando e vamos manter essa questão das *startups*”. Se inscreveram na época e foram para lá. Deram basicamente local e infraestrutura. Lá conheceram a Dubbi e outras *startups*. Ali dentro ficou sabendo e não deram continuidade no programa. Viram que ficou uma cosia muito solto (um programa muito longo: eles ficaram 1 e 10 meses). Eles vão fechar em setembro. Foi um local muito bom, pois você chama um investidor e tem um ambiente bacana para receber a pessoa. Você tem pessoas e todo esse espaço e para quem não tinha nada é excelente.
- O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação? O que interessou para gente foi a ideia da mobilidade urbana e pensávamos trocar informações. Lá na viva comunidade estava com *startups* de outras áreas. Aqui

(mobilab) ter só empresa focada em mobilidade urbana. Tanto conheceram gente de bike conversamos com pessoas dessas outras áreas. Vai ser um ambiente propício para trocar informações. Essa troca é rica, pois o conhecimento tende a ser mais especializado (troca de valor). Chegou no Ivo (scipopulis) e eles trouxeram um conhecimento especializado que agregou valor para o modelo de negócios deles (entrega de produtos em comunidade via bicicleta). Existe uma sobreposição de conhecimentos sobre tema.

- *Quando que você participou do processo incubação?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Quando entraram aqui, vieram com uma expectativa baixíssima (devido a poder público) e ficaram surpresos. Como não tínhamos nada relacionados com governo. O que conseguimos foi junto ao projeto da Bloomberg para o projeto Ligue os Pontos. Foi muito em relação ao espaço. Teve no início a parte da mentoria. A segunda edição foi muito ruim. A primeira edição teve o lance dos padrinhos (o Rogerio tamasy da liga ventures). Quando nos escrevemos do oxigênio ele que indicou e acabou que foi selecionado. Isso tudo foi por causa do mobilab. Na segunda edição foi péssima, pois foi totalmente largada. Grande parcela delas nem vieram (quem veio foram da primeira edição). Isso porque faltou essa mentoria. Os eventos para chamar essa turma. Tinha muita gente de fora de São Paulo. Como muitas das coisas oferecidas é relacionada ao espaço não faz muito sentido. O viva comunidade foi só espaço mesmo. O maior benefício foi estar junto as outras *startups*. Mas eles abriram para conversar com os diretores de lá. Conversamos com o marketing; chorou no ombro

no fundador. (Diego) sobre as brigas societárias. Indicou estudar sobre inteligência emocional. Abriam possibilidades para conversar com o viva real, mas nunca chegaram a fazer isso. E todos vai respeitar (a *startup* teve que ir atrás). Muito esse lance da incubadora é você ir atrás (pedia para o Rafa). Eles conseguiram um papo e um e-mail. É mais esse ponto,

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* Já tinham feito a inscrição da Oxigênio via Levaai (B2C). Muito mais estabilizado com o LogBee, já com a tração ajudou eles entrarem.
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração?* 50 mil dólares era uma boa (precisava de fluxo de caixa). Precisava de validação. Junto da ligaventures e a *startup* farm como referências. Sempre foi atrás das pessoas que passaram pelos programas (ACE não foi bem falada). Sempre teve boas recomendações da Oxigênio. A SafeTruck passou pela Aceleratech (não curtiram muito). Não falam nem bem nem ruim. Eu não estou a fim de falar com uma aceleradora ok. Tem um monte de fundos olhando para as *startups* da oxigênio e da liga. Ter grana, uma parceria com a plug and play (bebendo água do vale do silício); tem 3 meses para usar o espaço; conseguimos falar com as *startups* da plug and play mundial (conexão); a Porto Seguro está atrás da Oxigênio; quando eu sento em uma mesa para conversar com uma empresa grande (printi, magazine luisa) e fala que passou pela Porto Seguro contou bastante. Mentorias eram muito boas e vimos que no final eram fodas.
- *Quando que você participou do processo aceleração?*
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.

- Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir. Negócio crescendo e faturando 50k mês.
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas? O tempo foi muito problemático (consumiu muito tempo). Impor algumas reuniões que não faziam muito sentido. Eles foram melhorando esse processo. E você entra em um processo de aceleração que tem muitos níveis diferentes de startups. Você é obrigado a participar de tudo. Tentam nivelar todo mundo. Achamos que seria mais fácil fazer negócio com a porto seguro. Temos um padrinho que até mantém com ele. E, eles eram muito abertos: a regra número 1 é que não trabalhamos com FDP. Sempre deixaram as portas abertas. É muito difícil falar com quem eles não gostaram. Grana caiu certinho. Mentores muito bom. O espaço era aberto 24 horas. Não teve muitos problemas não. Para gente foi falta de tempo e não conseguiam trabalhar muito os produtos. Tem que dar muito report. Eles continuam seguindo a gente (mandam invite) e continuam abertos. Hoje, se eu quiser falar com uma pessoa de franquia mesmo tendo o processo de aceleração. Amanhã, se eu quiser, consigo ir ali na Liga. Se tiver, chega aí. A liga saiu de lá dentro e saiu para fazer outras coisas. Ali dentro era tudo muito oxigênio. Eu acho que esse esquema de aceleradora com empresa por trás é muito mais futuro. É um modelo de negócio muito ruim/ difícil. Eu gosto muito do modelo deles. Quando eles começaram a mostrar mais o modelo deles, ficou mais interessante. Conseguiram montar outras corporate venturing. É um modelo que faz sentido.*

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê? Sim, porque as promessas foram atendidas e cumpridos. Tem um espaço aqui e as coisas básicas para você trabalhar. E vamos fazer contatos e ir*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Tentou em algumas outras (vem desse mundo desde 2012 por causa do startup farm). Ele*

virou cliente da LogBee. A Iana é uma pessoa muito ligada (liga.venture). Eu vi surgir muitas aceleradoras e morrer muitas aceleradoras. Começou a empreender por causa da Aceleradora; viu a Pipa do Rio de Janeiro. Viu a 21222; a Papaya que veio também; gema ventures (fez inscrição, mas acabou não entrando). Eram aceleradoras grandes e bem reconhecidas e ficou Farm (começou a pega equity). Eu conhecia o ecossistema das aceleradoras e para onde eu vou para pedir um pouco e ajuda? Vimos que esse pessoal não conseguiu gerar *startups* tão legais e foram pesquisando outras. E gostamos do feedback das pessoas em relação a oxigênio. Quando você fala para pessoa que usou o serviço, a pessoa não consegue mentir. Todas as pessoas falaram bem.

- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê? Valeu a pena os \$50 mil dólares? Quando você termina, você pensa se vale a pena pelos 10% (5% plug and play e 5% para oxigênio). Hoje seguramos mais antes de pedir investimento. A aceleração correspondeu, porque os caras foram muitos abertos (foram feito muitos calls). Da 1000 inscritas, foram selecionadas 36 fizeram calls, 18 selecionadas (com todas pessoas das aceleradoras). Vão ver que o contrato é a última coisa que irá fuder a *startup*. Foi muito claro sobre o programa de aceleração (full time - $\frac{2}{3}$ integrantes fixos). Foram bem claros. Os caras foram bem diretos sobre todas dificuldades e facilitadas. Das 20-30 que passaram por lá, s[ó] umas 2 ou 3 fizeram negócios por lá. Os caras não vão parar para você criar um produto, a oxigênio entenderam vocês como clientes normais. Pós-aceleração é muito bom. Na Ace, praticamente não tem anda. A Liga nem a porto nem fala isso. O investimento veio por dívida conversível em um período de 2-3 anos. Já jogam de não cobrar de uma empresa quebrada. Se você fez um pouco mais de sucesso, eles vão querer.*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante? Mis relevante: interação comas outras startups. Muitos clientes foram, praticamente, indicações de pessoas que conhecemos aqui ou da viva real. Menos relevante: Como não te obrigam a nada (s'[ó] se houvesse essa obrigatoriedade de vinda).*

- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Mis relevante: interação com as outras startups. Muitas vezes ela vai ficar e esse contato com as pessoas continuará. Isso tem que manter e vai ser a melhor coisa que você vai conseguir. E em específico é a validação do Porto e da plug and play, pensando no ecossistema é muito bom. Quando vezes o pessoal não vem chorar nos seus ombros? A vida do empreendedor é muito solitária. As pessoas do ecossistema acabam entrando nas startups. O ambiente do viva real proporcionou possibilitou p Henrique ir para LogBee. Como faço para trazer esse cara para cá? Como faço para um cara que ganha 8k vir trabalhar comigo por 2k e foi uma estratégia para atrair-lo (desde mudança de rotina). Dar 10% da empresa foi uma combinação de início para chama-lo. Quando você chama as pessoas nos espaços, elas ficam impressionadas e chamada atenção de pessoas/talentos. Menos relevante: Ter que participar de algumas mentorias que não faziam sentido para gente na época.

Eixo de encerramento:

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* Teve alguns eventos sobre logística. Foi uma época que estávamos muito confusos em nosso negócio e vimos que existiam muito sistema ruins e vemos que conseguimos desenvolver um software mais simples. Não precisávamos vender o roteirizador, poderíamos fazer isso (caminho que seguimos hoje). Tiveram alguns eventos de logística que abriu nossa cabeça nisso. Ouvimos muitos clientes. O primeiro cliente foi importante pois eles disseram que queriam a questão da entrega. E viram que fazia sentido. E olhamos no negócio do Stevie blank. E vimos a necessidade para desenvolver produto. Esses eventos foram interessantes. Foram bons papos. Nem vamos usar recursos. Programa do oxigênio acho pouco 3 meses aqui e 3 meses no vale: eles perceberam que não fazia sentido ir para ele.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

SafeTruck

- *Eixo caracterização*
- *Nome do entrevista:* Gustavo/ Thiago
- *Vínculo:*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):*
- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* A SafeTruck tem cerca de dois anos (1 ano e alguns meses). Atualmente na folha de pagamento tem um estagiário (3 pessoas). Não tem outra equipe interna e trabalha com terceiros (contratou uma empresa terceira para poder traduzir seus algoritmos para web). TEM UM CONSULTOR De seguradoras e um mentor mais fixo que ajuda eles. A equipe é basicamente essa. As vezes rola uns freelas, mas é basicamente isso. Em outubro receberam um investimento anjo no valor de R\$ 225 mil de uma pessoa física, não foi através de nenhum programa através de contato das próprias empresa. Tem uma seguradora como cliente e uma transportadora também. A seguradora ela, automaticamente, demanda a instalação nas transportadoras dela e é o que a gente está desenvolvendo. Erramos bastante no meio do caminho exatamente por não ser acompanhado, por ser um mercado não muito comum para as *startups*. A gente trabalha com, especificamente, com o nicho de seguradoras que tem mais tração e é mais forte. É um mercado que no Brasil não tem. As outras *startups* que trabalham com seguradoras (secure techs). Existem apenas 25 *startups* no brasil para seguradoras (secure tech). Apesar de não termos saído nessa lista, todas que estão listadas é muito focada em atendimento etc. A gente trabalha com seguradora diretamente, um mercado diferente, ainda voltada para questão de acidentes. É um mercado menor, mas não pequeno. Estamos entregando produto, mas não na velocidade que gostaríamos.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração?* Baseado em tudo que passei, eu vou literalmente comparar. A ACLERATECH eu não sei se foi coma gente ou foi com o mercado que atuamos, foi imaturidade ou foi um compilado de tudo isso. Mas para gente nem chegou perto dos feedbacks que você ouviu por aí da aceleradora. Para gente foi simplesmente querer encaixar nosso produto em uma caixa de funil de vendas que não sei o que. É um mundo de 98% das *startups*, mas não é nosso mundo. Ninguém quis entender o que é nosso mundo e o que é nosso mercado. Mas a primeira grande dor é literalmente essa. A aceleradora tem que pegar e focar em seu negócio e não colocar todo mundo dentro de uma sala e passar uma régua e todo mundo está batizado. A aceleradora por ser o negócio dela ela tem, obviamente, mais dinheiro para investir e networking. Muita gente acha que isso faz diferença, mas o excesso de dinheiro e de velocidade mata muita gente. Ela ensinou algumas coisas, mas no geral só usamos o selo seles que funciona muito bem no mercado. Eu deixo um pouco de lado isso, mas o selo em uma apresentação ajuda bastante. Eles têm uns contatos absurdos e não posso ser burro e usar o mínimo que eles podem trazer. No processo de aceleração eles retêm parte da empresa (se tem ou não dinheiro). O mobilab para mim ele foi dentro das suas limitações absurdamente melhor do que a acceleratech. Eu não estou falando de dinheiro pelo programa em si. Só o fato de você ter algumas pessoas dedicadas e o grupo de *startups* querendo ajudar. É muito nítido que isso é muito forte lá dentro. As pessoas que estão ali, elas estão realmente para te ajudar. Agora tem um detalhe: a acceleratech poderia te indicar um caminho EU vejo que o mobilab não tem essa capacidade e esse know-how para entender todo mundo para seguir na frente. Se a pessoa não souber o que ela quer, ela simplesmente ficará sentada ali 6 meses e acabou. Não sei se isso é bom ou ruim, mas é isso. Não sei onde estou errando, não sei o que tenho que fazer com o produto etc. Se você está no mobilab, você não irá. Se você tem um caminho e você quer seguir atrás acho isso fantástico.
- *Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela?* O mobilab vai fazer um ano, conheci o EVO

estava apresentando as bicicletas deles em um evento de IOT. Fui em um evento e eles estava apresentando. Critiquei os produtos deles e fizeram uma troca de serviço (site e pelo hardware). A conversa começou nesse sentido e, enquanto isso foi em paralelo, abriu o programa de inscrição do mobilab e se inscreve lá e passamos.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação?* A questão dos acidentes e mais um foco, um olho maior, nos ônibus na questão de manutenção dos ônibus e consumo e preditiva. Abordando em ônibus. O que eu vi que os acidentes acontecessem na cidade, mas eu não teria a ação em cima dos acidentes. Uma coisa que temos interesse na manutenção dos ônibus. Entrou no mobilab para expandir mercado.
- Quando que você participou do processo incubação?
 - Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.
 - Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio. Não tinha cliente, estava começando e assinou com os dois clientes. Cometemos um erro muito grande e ficar parado 6 meses esperando a resposta do cliente. Apesar de estar pagando, não estava dando o feedback. Mas hoje sentimos o peso disso, temos que correr atrás do produto. Temos dois clientes grandes, mas produtos limitados.
 - Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.
 - Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.
- Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas? O mobilab, como nossa ideia do ônibus não deu tração, nesse aspecto, o principal ponto foi do *coworking* e as pessoas nos ajudando no dia-a-dia. Ai casa com que eu tinha falado no começo, se a pessoa não souber onde está indo e não souber que ela está errando

principalmente, esse é o grande perigo para uma *startup*. O que falou lá é a questão de acompanhamento, da mentoria, mais próxima da *startup*. Já não sei se é o objetivo do programa. Eu entendo que sim, mas pode não ser e faltou mais isso. Tem *startup* de vários níveis (fatura, não fatura, que fechou etc.). Tem que ter mais maturidade para fechar a *startup* que continuar com ela. Muitas vezes nos perguntamos se o que fazemos é bom para o cliente ou para gente. Queremos resolver aquilo ali com que sabemos. Estamos discutindo se parte de nosso produto é software ou hardware. Tem muita gente sim que acha que é legal que tem uma *startup*, que não tem carteira assinada, falar que vive nessa vida louca e acha legal isso. Eu acho uma bosta, eu queria ser rico e não queria trabalhar. Eu não acho porra nenhuma, é só incentivo para você trabalhar no sábado de madrugada.

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A Ace tem um marketing muito bom. Em 2014 eu comprei um caminhão par ao cara trabalhar para mim (deu tudo errado) e, a partir da aí, eu comecei olhar a questão de acidente. Mas do jeito que eu estava falando com você, continuava na LG e trabalhava um pouco. Em agosto de 2015, me mandaram um link do programa de aceleração da acceleratech. Olhei e começava as atividades em setembro/ outubro de 2015. Fui par as férias com aquele link e me inscrevi. Eu não tinha absolutamente nada na mão, de produto, de ideia de canvas etc. Eu me inscrevi e passei na primeira etapa. O pessoal de lá me ligou e ele falou com o Vitor (sócio). Na conclusão, eles falaram que vocês passaram no processo seletivo e vocês tem 15 dias para dar a resposta se vocês vão ou não participar. O programe exige full-time em SP. Eu estava empregado e o Vitor estava trabalhando normalmente. Sentou eu e ele, vamos não vamos. Os caras são fodas e vamos estourar. Não aconteceu nada do que foi sugerido como programa de aceleração. Muitos outros casos que vimos lá dentro (pessoas de Recife, Brasília) e os caras simplesmente não avançaram. A ace pediu que eu pedisse demissão de nossas empresas. Viemos para SP, começou o programa e até que um dia o coordenador do programa se não queríamos repensar e desistir do programa. Eu, como uma boa ação, não cobraria nenhum percentual. Desse dia foi o mais foda, pois nos pediu para sair do emprego, morar em SP e logo larga mão da gente.

Obviamente não pode voltar a fita e é o que tenho essa birra. Por isso não corro atrás com eles. As vezes você sabe o quanto a *startup* ganha. R\$200 mil de investimento. Mas você nunca ouve o quanto ela entregou. O quanto elas deixaram na mão dos caras? E eu falo uma coisa por questão de empresa como em questão do dia-a-dia, uma coisa que ela me ensinou foi a ler (contrato). Elas, no dia-a-dia, falam de investimento de até R\$250. Eles não mentiram, mas eles são complicados. Se você não estiver perto e lambendo o saco direto, você não faz não. Diante disso tudo, em uma segunda-feira que conversei com um amigo meu que tem grana, me dá até quarta-feira. Quando uma pessoa fala que não tem dinheiro, você abaixa sua qualidade de vida. Mas estava com 42 reais na conta. Negocie com esse amigo e fechamos um contrato. O primeiro cara e o segundo para assinar o contrato foi o pessoal da *aceleratech*. Você deixa na mesa em média 5-15% dependendo do que é oferecido. Eles começaram a me tratar bem. Investiram algumas horas e ganharam uma porcentagem de 5% da *SafeTruck* não convertidos. Eu trouxe esse cara (também não convertido) e é como eles tivesse a mesma coisa que esse investidor. Fica muita gente no caminho e falta um pouco de respeito com eles. Tirar o cara de casa, trazer e depois falar que está tudo bem. Você não é um empreendedor, você é mais um.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? Quando que você participou do processo aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio. Participou do programa de aceleração aqui (sem nada)*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas? Se você chegar lá, tem gente que levanta 1 milhão. Quantas pessoas não entram no processo de aceleração*

deles? 150 *startups* selecionadas a dedo. Os caras têm esse networking. O que alavancou muito eles são esse AceleraCorp que é acelerar *startups* para empresas, com elas pagando e ainda levando equity. A primeira vez que vi fazendo é a acceleratech. Os caras são muito bons mesmo. É bem difícil. Não sei se a gente é errada, mas a gente passou e passa por muitas outras *startups* de outros mercados. Não temos um produto atrativo e legal para um público normal. A nossa *startup* não é legal. Aprendemos a lidar com isso. O que o demoday deu? Deu nada, mas isso é normal. Fui em Guarulhos e não deu nada também. O que não seria normal é eu sentar na frente de uma transportadora mais séria (que pagam a conta) e eles não querem fazer negócio. Ai eu teria que me preocupar, mas não é o caso. Quando eu sento nas seguradoras, lá são varrias áreas, e nosso produtor responde aos problemas deles. Isso é o que realmente está certo.

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Não. Estava com o programa aberto e nos escrevemos.*
- *Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê? Sim e até foi mais. Algumas pessoas podem falar que você não faturou, não conseguiu cliente. A pessoa quer te ajudar. O próprio espaço físico de você se reunir com a equipe. Tem vários pontos que fazem muita diferença. Querendo ou não, o corte de custo fisco é importante. É assim, contato e você pulverizar sua ideia. Quanto mais as pessoas souberam melhor.*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Não, porque o que aprendemos tomando na cabeça e eu não tenho mais hoje interesse em participar de um programa de aceleração desse tipo de programa, pois já passamos disso (sei responder formulários etc). O que a gente está adotando é que está surgindo programas de go to market. O cara tem a ideia validada, está passando pela aceleração e tem investimento. O que falta no mercado é esse go to market. O que eu já vi é accentura é o up innovation da accenture. A Ace em contato com every's, e foi lá que conheceu. Esses programas de go to market eu acho que é um*

carenci do mercado agora. Não falta mais acelradora. Já fui abordado umas 3 vezes por empresas vendendo produto uma equipe ajudando na estruturação da equipe. Simulassem sua empresa para um investimento. É na verdade como se fosse uma aceleradora. Eu não sei de cabeça e eu tenho o cartão (cecilia maria casa maria = lcm consultores). Vem surgindo esse tipo de empresa e me parece uma proposta legal (assumem o risco com você).

- *Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê?* Não, mas eu não sei se imaturidade nossa. Se era imaturidade nossa, do produto, do mercado ou de alguma cosia que fosse nós não poderíamos ter entrada na ACE e não ter entrado. A partir do momento que passamos no programa de aceleração eles deviam ser ‘responsáveis” de nos orientar de querer entender seu negócio para fazer ele crescer e colocar todo mundo em uma salinha trazendo um monte de conceitos e nada daquilo se encaixa no meu mercado. Eu não sei se foi imaturidade nossa por completo, mas não era para ter passado na ACE.

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Mais relevante seria a disponibilidade das pessoas (estarem disponíveis a sua demanda); menos foi essa questão de não saber para onde ir e qualquer caminho serve (falta de orientação/ mentoria/ potencializar o caminho errado).
- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?* Mais relevante é ela te amadurece absurdamente em uma velocidade muito alta de negócio, de mercado etc. O amadurecimento é muito fote. Menos relevante.

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu*

negócio? Sem querer ser romântico, a equipe é mais fundamental do que as pessoas acham que é fundamental. Não estou falando tecnicamente. Se tem o único motivo de estarmos juntos (Vitor e Gustavo) é porque confiamos um no outro. Confiar no time que vocês têm. O Vitor fundou uma empresa chamado ITEC que faz um motor todo de vidro. Essa empresa era incubada na incubadora do IFES (espírito santo). Eles estavam em uma incubadora naquela época e era basicamente um espaço bem significativo que tinha máquina, água, luz e infraestrutura física da coisa, assim como tinha outras coisas também e eram repartidos com todos lá dentro. Tinham que se preocupar com a parte que lhes cabiam que é a parte técnica (MCM). Mesma coisa com o Mobilab e a MCM e a *startup* entra com a que ela sabe fazer. O que eu observo da incubadora dele foi isso. Um outro ponto que muita gente fala mais por falar é você ter cara a cara com o cliente e cheirando o pescoço dele (com terno e com graxa na roupa). Você entrar de fato no problema te faz entender que o problema pode ser muito maior do que você imagina e pode ser resolvido de um jeito mais simples do que imagina. Uma coisa que é uma característica nossa é muita gente atrás do computador, fazendo formulário etc. Ninguém vai para rua para entender o problema. O nosso ir para rua é ir para baixo de caminhão. Carece muito disso, achar o que o cliente quer, mas você realmente entender, observar a raiz do problema dele. Acho que equipe sentir cheiro dos problemas deles são os maiores pontos.

- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

DEV Tecnologia

Eixo caracterização

- *Nome do entrevista:*
- *Vínculo:*
- *Nome do empreendimento:*
- *Ano da fundação:*
- *Quantos integrantes da equipe (especificar área de atuação de cada um):* 22 pessoas (4 sócios)

- *Área de atuação:*
- *Qual o modelo de negócio?*
- *Status atual do empreendimento:*
- *Recebeu investimento? Se sim, quanto?* A nossa história começou em 2008 quando todos participaram de um projeto de software na empresa júnior para o instituto de psicologia e vimos que tinham essa demandas os laboratórios da USP. Todas se formaram e dois dos sócios continuam prestando serviços para outros laboratórios de forma autônoma (2011-2012). Com isso conseguiram a verba para entrar no CIETEC para entrar em 2013. No dia 26 de setembro ela foi fundada. Os outros dois sócios (inclusive a Silvia) entraram em janeiro de 2014. A Dev é uma empresa de desenvolvimento de tecnologia IOT. Nós temos duas unidades de negócio uma de desenvolvimento de projetos de p&d para iot para outras empresas (terceirizamos a parte de desenvolvimento de IOT). E a outra unidade é voltada para desenvolvimento de produtos de IOT para produtos indoor para sensoramento sem fio. São produtos que estamos investindo. Comercializamos estes produtos para empresas interessadas por essa tecnologia (devtech.io). Em termos de investimento tivemos o PIPE e quase conseguimos. PIPE 1, PIPE 1 E 2 e PIPE/PAPPE 3 (cerca de 3 milhões). E depois que que ficamos bom para isso, começamos a prestar consultoria dentro desse tema. Como design house que presta desenvolvimento de produto para outras empresas, foi uma forma com recursos próprio. Essa unidade não tem característica de *startup* tradicional. Não tem um modelo escalável, mas foi a forma que encontramos para sustentar o desenvolvimento de produtos nosso. Esperamos sempre em manter essa unidade para acompanhar tendências. Ter essa fonte de receitas constante. Essa unidade de produto, lançaram no final do ano passado. A partir desse segundo semestre estamos prontos par comercializar esses produtos. É um produto replicável para escalar e estabelecer para um negócio escalável. Dado que estamos com esse produto e queremos crescer e de forma mais acelerada. Entramos na liga.iot que era focado em empresas desse tipo patrocinadas pelo Tivet e a Intel. A liga não pega equity das empresas, ela só faz essa conexão das *startups* com as empresas grandes para negócios B2B e ela tem uma serie de mentorias (process report) que orienta a empresa crescer. Para gente foi bem diferente do processo de incubação e aceleração. A aceleração está muito voltado para essa ideia de escalabilidade,

voltada para técnicas de vendas, customer discovery essas coisas atuais (stevie blank). A aceleradora está preocupada com investimento, funding, gerar receita recorrente. Dos processos de aceleração que conheço são voltados para isso. Tem um acompanhamento mais próximo. Quinzenal mente tem uma reunião de status e que avalia aspectos da empresa (mercado, produto, receita, modelo de negócio, equipe) em um período mais curto. Ficamos 4 meses na aceleradora. Eu não conheço outras aceleradoras de modelo de equity, mas creio que o modelo seja conhecido. Uma tecnologia interessante pé que entramos no CIETEC em julho de 2013 sem estar constituída. Ela ajudou a constitui o modelo da empresa (era só uma ideia). Essa caracterização de *startup* não obrigatório dentro do processo do CIETEC. A incubadora não. O processo de entrada dela você entra com o plano de negócios. Claro que muitas empresas que entram no CIETEC acabam tornando-se *startups*, não é um pré-requisito e eles tem muito menos estrutura e mentoria para esse tipo de aceleração. No caso do CIETEC, eu não senti. Ele entra como um provedor de infraestrutura e um apoio de base para você começar e ter negócios, independe se você vai prestar serviços ou se você vai ser uma empresa escalável. Pode entrar no CIETEC uma empresa de nanotecnologia que será item de patente, são empresa milionárias, mas não tem essas características de *startup*. Ficamos 3 anos na incubadora. Assim como eu conheço outras incubadoras com a cara do CIETEC e vão ofertar o básico de infraestrutura, mas não vai ter o acompanhamento da mesma.

Eixo de contextualização

- *O que é incubação para você? E aceleração? Qual a importância da aceleradora para o ecossistema de empreendedorismo? E das incubadoras?*

Eixo proposta de valor

- *Qual a proposta de valor da incubadora para as startups? Qual foi a incubadora que você participou e como soube dela? Eles souberam do CIETEC pela proximidade em relação a USP e acabaram sabendo. Aí procuraram o processo seletivo. Também foi feita uma pesquisa de local de instalação para indústria. A importância de ser perto da USP era importante estar perto de uma zona industrial (a USP era uma zona que em teoria era especial para indústria). E proximidade. Pesquisamos*

outros locais próximos a própria usp (estavam na USP ainda) e um local que pudesse ser indústria, além de todos clientes seriam da USP.

- *O que motivou sua startup a participar de um processo de incubação? Quando que você participou do processo incubação?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.* Para fazer o plano de negócios é uma empresa de serviços para laboratórios e já se pensava em ter produtos próprios. Já tinha uma visão de produtos com uma rede de sensores sem fio e investiu bastante no desenvolvimento próprio disso. Desde a nossa origem, tentamos emplacar produtos próprios, mas não uma jornada fácil, temos alguns leads que acabam não indo para frente. O produto acabou não ficando da maneira que deveria que pé começar pelo customer discovery e depois investir. Quando ele fez esse plano de negócios, ele já imagina isso. Estamos mudando o modelo para ter mais recorrências
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de incubação? Quais as principais limitações/ problemas?* Não sei se é uma incubadora somos gerais ou do CIETEC. Em nenhum momento, no processo seletivo. Eles exigem um plano de negócio viável, mas não se exige que seja um produto escalável, já vez um customer discovery, o tamanho do seu mercado para crescimento etc. Essas perguntas de processo seletivo não estavam presentes, já uma diferença aí. Não exigem os critérios de características de uma *startup* para entrada dentro da incubadora (eles entraram como uma empresa de serviços). E assim, durante o processo não sentimos uma pressão de ter um modelo escalável. Nas orientações e marketing orientavam que não ficasse só em serviços, mas era apenas um conselho (existe possíveis caminhos que poderiam crescer mais rápido). Ao

acompanhamento é um formulário mensal que você fala do tamanho da equipe, teve alguma patente (PI e de base tecnológica acaba sendo mais importante do que o modelo escalável). E, em relação a universidade, se você teve ou não. É muita essa questão de transferência de tecnologia. Ele estava focado muito nisso, tentar vender conhecimento da universidade (licenciamento e patente). Os principais benefícios é ter um lugar próximo de 80% de obra vem (universidade) e a facilidade de captar recursos humanos para estagiar aqui dentro. A outra vantagem é que o CIETEC é antigo e conhecido e facilitava a gente passar esses financiamentos. O fato de sermos incubados, ajudou pegar essas subvenções econômicas como os PIPES. E terceiro o próprio CIETEC é ele estar cadastrado na Lei de Informativa, quando ele é habilitado pela lei de informática, todas empresas questão associadas a ele, acabam sendo também, pois acabamos sendo beneficiados por isso (PPD). É claro que, também, eles já ajudaram a nos conectar com algumas empresas, isso acaba nos conectando com ela, o networking relevante. A proximidade com a universidade é o mais importante. Limitantes é difícil eles acomodarem o crescimento. Tínhamos uma sala minúscula e com o crescimento mudamos para uma sala. Essa mobilidade interna não é simples. Estava com todas salas ocupadas e tinha que esperar vagar. Essa transição não é muito bem planejada. Não é como tivesse um acompanhamento constante tendo os milestones. O processo para você conseguir é muito lento. Tem que começar uns 6 meses antes de mudar de sala. Se deixamos a um mês disso. Se você vira residente, sai do hotel de produtos, crescemos e ficamos divididos em duas salas. O mais recente foi em 2016 e fomos para três salas distintas. O Camilo tinha que ficar enchendo o saco. Eu acho que poderia ter muito mais melhoria e um processo de acompanhamentos. Esse status report e as mentorias que recebíamos da liga é um modelo até a ser replicado pelo CIETEC e eles tem pouco recursos humanos, aí não sei eles têm capacidade suficiente para fazer esse acompanhamentos mais próximo. E talvez uma foco ou talvez um processo separada visando *startups* e aí aproximaria desse modelo e aceleradoras. Somos uma empresa graduada, mas é no mesmo modelo. Mantem um contato (por sermos um residente -tanto por causa da lei da informática etc.) e mantem o contato. Às vezes eu vejo que chega uma empresa e lembram da gente para indicar. Estamos em uma categoria como graduada residente. Algumas estão

a cerca de 10 anos, pois tiveram que uma serie de gastos. Eu adoraria que o parque tecnologia saísse para entrarmos. Uma hora não vai dar para ficar tudo lá.

- *Qual a proposta de valor da aceleradora para as startups? Qual foi a aceleradora que você participou e como soube dela?* A gente soube da liga também por que chegava por e-mail nos convidando. Já éramos conhecidos no mundo do IOT, fizemos o processos seletivo e passamos. Eu tive contato com a Baita aceleradora, mas era equity e não tínhamos muito fit, e com a Wayra, mas é um modelo de equity e você se tornar uma fornecedora da telefônica. Eles estão muito focados com a empresa da telefônica. Da Wayra foi motivado pelo Conexão *Startup* Industria, porque tem as instituições de apoio além das empresas e as *startups*. Fizeram uma reunião para entrar com eles, podiam escolher varias instituições de apoio que entraram o processo (tanto incubadora)
- *O que motivou sua startup a participar de um processo de aceleração? Quando que você participou do processo aceleração?*
 - *Estágio 1: Está no começo da trajetória empreendedora. É o momento de explorar e realizar pesquisas iniciais para ter mais certeza sobre a ideia de negócio.*
 - *Estágio 2: Tem clareza sobre a ideia de negócio, mas precisa entender como colocá-la em prática. É o momento de realizar testes e protótipos para aperfeiçoar o modelo de negócio.*
 - *Estágio 3: O negócio já existe juridicamente, está operando e realizou as primeiras vendas. É o momento de estruturá-lo e profissionalizar sua gestão.*
 - *Estágio 4: O negócio está estruturado e preparado para crescer. É o momento de expandir.*
- *Quais são/ foram os principais benefícios de participar de um programa de aceleração? Quais as principais limitações/ problemas?* A parte de serviço estava muito consolidado e essa parte de produto ainda somos bebe. Eu acho que foi o mais positivo foi entendermos o que significa estruturarmos para ser um modelo escalável (máquina de vendas mais eficiente), tem questões de como você estrutura o modelo de negócios propriamente. Temos a questão de mercado, consumidores e você. Foram as mentorias, os acompanhamentos periódicos foram os principais benefícios. Esse meio de campo com a empresa grande foi muito bom.

Isso é uma particularidade da liga.ventures. Eles preparam tanto a empresa (tivit) e nos preparam para falar com eles (projeto para desenvolvimento conjuntamente). *Em termos do propósito de uma aceleração, não conseguimos aproveitar tanto as mentorias. Eu não conseguia ficar muito tempo no espaço da aceleração (um coworking) para trocar experiências, pois tinha muita coisa acontecendo ao mesmo tempo por causa de negócios devido a essa outra parte da empresa. A gente vai descobrir agora como é e vamos continuar com essa extensão com a ABDI e teremos mais 3 meses com eles. A rede continua. Não tem aquele acompanhamento periódico, mas sempre que as empresas querem alguma indicação e algum apoio eles ajudam. Eles continuam sendo uma rede e querem que cresçam. Só não vai ter uma estrutura montada e que a gente vai usufruir em um espaço de *coworking*. Os contatos estão aí.*

Eixo segmento de clientes/ usuários

- *Como as startups selecionam as incubadoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da incubadora? Foram cotadas outras incubadoras? Se sim, quais? Sua expectativa em relação à incubadora foi/ está sendo atendida? Por quê? Sim, foi atendido. Mas não esperava que teria mais da infraestrutura física para apoiar esse começo, mas as expectativas não eram altas.*
- *Como as startups selecionam as aceleradoras? Quais foram os critérios usados para a escolha da aceleradora? Foram cotadas outras aceleradoras? Quais? Sua expectativa em relação à aceleradora foi/ está sendo atendida? Por quê? Sim e até mais do que eu esperava. Eu acho que ajudou bastante a gente estruturar um crescimento e mudar esse mindset.*

Eixo pacote de recursos

- *O que a incubação oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de incubação. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante o processo de incubação? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

- *O que a aceleração oferece? Descreva todas as etapas de seu processo de aceleração. Quais recursos foram/são oferecidos para sua startup durante a processo de aceleração? Qual foi o mais relevante? E o menos relevante?*

Eixo de encerramento

- *Na trajetória de seu empreendimento, quais outros instrumentos (programas, ações, concursos) ou equipamentos foram essenciais para o desenvolvimento de seu negócio?* Teve vários programas como prêmios de inovação como pitch.gov, vai tec da prefeitura. O Vaitec melhor que o pitchgov. Alguns prêmios como EDP da Inovação. Isso ajudou a ter reconhecimento no mercado como grana mesmo. Uma coisa importante foi o programa de design partners da empresa de microprocessadores eles querem fomentar mais empresas que desenvolvam produtos para terem uma rede. Se homologado por eles, foi impronte. Uma parceria de qualificação por parte dessas empresas e você tem uma série de documentos e você aplica para ser um design partner e se você é aprovado, indicam. Isso é bem típico do mercado dos semi RESSNE, MICROSHOP, TELESHIP, SEEDFOX e com EXPRESSIVE. No mercado de componentes geralmente tem isso. O programa ada Samsung criativa e foi um processos bem acompanhado. Tinha reuniões bem periódicas para aplicar design thinking (produto voltada para educação), mas como um processo de inovação. A ideia era desenvolver um produto que fizesse sentido para Samsung e passar por todos os processos. Fizemos o match com a BRF e estamos no processo de prova de conceito.
- *Alguma observação que possam complementar ou sugerir para melhoria deste questionário?*

ANEXO A - QUADRO COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS ENTRE ACELERADORAS E INCUBADORAS

	Incubadora	Aceleradora
Clientes	Todos os tipos de negócios inclusive os negócios de base científica (biotecnologia, nanotecnologia, energia limpa); empreendedores de todas idades e gêneros, incluindo aqueles que tenham tido experiência prévia na indústria ou setor	Foco em negócios digitais (web e aplicativos para celulares móveis) tais como rede sociais, gamificação, baseado na nuvem, software etc.; firmas que não exigem investimento significativo e imediato ou prova de conceito; principalmente feita por jovens do gênero masculino envolvidos com jogos e tecnologia.
Modelo de negócios	Primariamente (90 %), o modelo de negócios é sem fins lucrativos; as incubadoras com fins lucrativos, majoritariamente, foram criadas por empresas ou investidores.	Primariamente o modelo de negócios é com fins lucrativos.
Mantenedores	Universidades, organizações/ instituições de desenvolvimento econômico e outros grupos sociais. Às vezes existe apoio governamental.	Empreendedores em série, empresários bem-sucedidos e investidores.
Processo seletivo	Seleção competitiva, majoritariamente da própria comunidade local.	Processo seletivo competitivo de empresas de diversas regiões de uma país ou mesmo de outras nacionalidades.
Termos de apoio	Entre 1 a 5 anos (33 meses ou mais)	Geralmente 1-3 meses
Serviços	Acesso a consultorias de gestão e outros que forem necessárias, especialmente propriedade intelectual; rede de contato com empreendedores experientes; acompanhamento do negócio até atingir a maturidade e sustentabilidade financeira ou estágio de alto crescimento; auxílio aos empreendedores na busca por competências complementares, na gestão do negócio e na busca por financiamento.	Testes rápidos de validação de ideias; oportunidade para criar um protótipo funcional e encontrar os primeiros clientes; ligação dos empreendedores com consultorias de negócios e empreendedores experientes na área de tecnologia digital (WEB, aplicações para dispositivos móveis etc.); auxílio no preparo de apresentações para prospecção de investimentos.
Investimento	Normalmente não há financiamento direto nas companhias; e quando existe, não é em troca de participação acionária.	Investimento entre \$18 mil dólares e \$25 mil dólares em equipes de cofundadores; para cada aporte financeiro existe uma troca entre 4%-8% de participação acionária.
Facilidades	Fornece espaços flexíveis com aluguéis acessíveis (abaixo do preço de mercado) durante o período de incubação; muitas incubadoras também trabalham com afiliados não residentes.	Fornece espaços de encontro durante os ciclos de treinamento; alguns começam a fornecer espaços de longo prazo.
Métricas	Curto prazo: crescimento da receita, folha de pagamentos, aquisição de capital, número de patentes ou de depósitos novos produtos introduzidos, número de	Curto prazo: vendas, margens e dividendos do investimento; Longo prazo: ROI sobre o investimento do investidor através de eventos de liquidação (venda da participação

empresas iniciadas, porcentagem de sobrevivência dos negócios e retenção; Longo prazo: ROI (sigla para return on investment, retorno sobre o investimento) para comunidade/ universidade na forma de trabalho, comercialização tecnológica, expansão de um setor ou cluster industrial, criação de riqueza e diversificação econômica, entre outros.	acionários, aquisição do negócio investido, rodadas maiores de investimento etc.)
---	---

Fonte: Adkins (2011)

ANEXO B - ARQUÉTIPOS DE ACELERADORAS

Arquétipos/ Tipos de aceleradoras					
	Fundos privados de investimentos (independentes)	Construtor Comunitário	Corporativa	Governamental	Universitária
Objetivos	Identificar oportunidades de investimentos para fundos e investidores	Reinventar a economia; capacitar as pessoas com uma atitude empreendedora; impulsionar o ecossistema de <i>startups</i> .	Varia. Inovação aberta (novos produtos, serviços etc); Marketing, Oportunidades de investimento; Busca de talentos; Mudança de cultura corporativa	Enfrentar o desemprego; impulsionar a inovação na economia; melhora a experiência de serviço para o cidadão.	Educa para o empreendedorismo; melhora a transferência tecnológica
Participação acionária	Participação é retirada	Varia (originalmente não, alguns começam a tirar a participação à medida que o ecossistema amadurece)	Varia, dependendo dos objetivos	Participação grátis	Varia, alguns tiram a participação enquanto outros não
Estágio de apoio no empreendimento	Principalmente na fase posterior	A princípio em fase inicial; Alguns começam a apoiar em outras fases à medida que o ecossistema amadurece	Principalmente na fase posterior	Varia	Fase Inicial
Tipo de programa de aceleração	Executam, principalmente, programas de aceleração vertical.	Principalmente horizontal e pré-aceleração; Aceleração vertical à medida que o ecossistema amadurece	Tipicamente vertical alinhada à indústria ou tecnologia da empresa	Varia, dependendo dos objetivos.	Horizontal
Financiamento	Investidores-anjos; Empresas de capital de risco	Muitas vezes organizações sem fins lucrativos ou de várias fontes (patrocinadores, taxas de serviço, investidores e	Financiamento corporativo	Financiamento governamental . Às vezes parcerias público-privada	Principalmente financiado pela universidade, além de misturar outras fontes

		espaço de co- trabalho)			
--	--	----------------------------	--	--	--

Fonte: Cruz, 2016