

**INSPER**  
**Instituto de Ensino e Pesquisa**  
**Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**MILA DE ALMEIDA LADEIA**

**ACELERANDO NEGÓCIOS NO BRASIL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE ACELERADORAS DE IMPACTO E  
TRADICIONAIS**

**SÃO PAULO**  
**2019**

**MILA DE ALMEIDA LADEIA**

**ACELERANDO NEGÓCIOS NO BRASIL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE ACELERADORAS DE IMPACTO E  
TRADICIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini

SÃO PAULO

2019

Ladeia, Mila de Almeida.

**Acelerando negócios no Brasil: Um estudo comparativo entre aceleradoras de impacto e tradicionais.**

Mila de Almeida Ladeia — São Paulo, 2019.

60 f.

Dissertação (Mestrado) — Insper, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini

1. Aceleração de *Startups* 2. Negócios de Impacto 3. Empreendedorismo Social 4. *Startups* I. Mila de Almeida Ladeia. II. Acelerando negócios no Brasil: Um estudo comparativo entre aceleradoras de impacto e tradicionais.

**MILA DE ALMEIDA LADEIA**

**ACELERANDO NEGÓCIOS NO BRASIL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE ACELERADORAS DE IMPACTO E  
TRADICIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**Banca examinadora**

---

**Sérgio Giovanetti Lazzarini**  
Doutor em Administração  
INSPER

---

**Carla Sofia Dias Moreira Ramos**  
Doutora em Administração  
INSPER

---

**Graziella Maria Comini**  
Doutora em Administração  
USP - FEA

À minha mãe que, desde muito cedo, me ensinou o valor da educação e a perseverar pelo que acredito. À memória do meu avô, com quem tanto celebrei a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini, por todo suporte, incentivo, disponibilidade e paciência durante a preparação deste trabalho. Seu apoio, orientação, direcionamento e vasto conhecimento foram fundamentais para realização e conclusão da pesquisa.

Às professoras que compõem a banca, Profa. Dra. Carla Sofia Dias Moreira Ramos e Profa. Dra. Graziella Maria Comini, pela disponibilidade, discussões e contribuições.

Aos entrevistados, cuja disponibilização de tempo, criação de pontes e informações compartilhadas foram essenciais para o desenvolvimento do trabalho. Sem tamanha generosidade, este resultado não teria sido possível.

À DP World, empresa que, com imensa flexibilidade, viabilizou esta empreitada. André, Ernst, Marcelo e Michael: obrigada pela oportunidade.

Aos professores do Insper que tanto me ajudaram a expandir os horizontes. Em especial, Carlos Melo e Luciana Ferreira, por tantas conversas e orientações.

Aos meus colegas de mestrado e companheiros nesta jornada: Mari, Matheus, Raquel, Renato e Salim. Com vocês, a caminhada ficou muito mais fácil.

Aos meus amigos, por compreenderem os períodos de ausência. E, sobretudo, à minha família, por sempre me incentivar e acreditar em mim. Obrigada por vencerem comigo mais esse desafio!

“A pobreza não tem espaço na sociedade humana civilizada. Seu lugar adequado é em um museu. É onde ela estará”.

(Professor Muhammad Yunus)

## RESUMO

Diversos autores têm examinado o papel dos negócios de impacto, definidos como empresas híbridas que objetivam solucionar necessidades e demandas sociais e/ou ambientais da sociedade, enquanto se mantêm economicamente rentáveis. Para tal, em seus primeiros anos de operação, um grande número de *startups* de impacto procura por aceleradoras a fim de serem suportadas em sua busca por geração de impacto social. No entanto, ainda há poucos estudos que visam entender como a aceleração de impacto se diferencia do modelo de aceleração tradicional e como tais fatores são percebidos pelas *startups*. Nesse sentido, o presente estudo realizou uma comparação entre as aceleradoras de impacto e as tradicionais, que são voltadas a *startups* de foco mais amplo. A metodologia empregada foi de um estudo qualitativo, de natureza exploratória, cuja principal técnica de coleta de dados deu-se por meio de entrevistas em profundidade realizadas pessoalmente com aceleradoras e empreendedores que passaram por programas de aceleração. Os resultados sugerem possíveis diferenças entre os dois tipos de aceleradoras, com reflexos para o entendimento sobre como podem gerar benefícios aos empreendedores. Primeiro, por serem mais orientadas à missão de resolver problemas sociais complexos, as aceleradoras de impacto tendem a ter mais ênfase na intencionalidade do empreendedor, fator que se inicia no processo de seleção das *startups*. Essa maior tendência a ter mais atenção nos empreendedores se explica pois as aceleradoras tentam garantir que eles estejam realmente conectados a seu propósito. Assim, em vista de seu objetivo híbrido, as aceleradoras de impacto demandam maior engajamento presencial dos empreendedores durante a aceleração, principalmente na construção de *KPIs (Key Performance Indicators)* de impacto e na busca por equilíbrio entre missão e sustentabilidade financeira. Estes achados contribuem à literatura de empreendedorismo social e aceleração de negócios, bem como aos profissionais da área que objetivam ampliar seu conhecimento acerca do tema e compreender possíveis elementos para melhoria de performance.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Negócios de Impacto, Negócios Sociais, Aceleradoras, Aceleração de *Startups*.



## ABSTRACT

Several authors have studied the role of social impact-oriented businesses, defined as hybrid enterprises that aim at solving social/environmental needs of society, while remaining economically profitable. In order to achieve these goals, during their early years of operation, a large number of startups pursue accelerators to increase the likelihood that they will succeed. However, there is scarcity of research trying to understand how the social impact-oriented accelerators differ from the traditional acceleration model and how these factors are perceived by the startups. In this sense, the present study made a comparison between the impact accelerators and the traditional ones, which are more concentrated on startups with a broader focus. The methodology includes a qualitative study, which was exploratory in nature. As the procedure requires primary data collection, the main tool applied was in-depth interviews conducted in person with accelerators and entrepreneurs professionals. The results suggest possible differences between the two types of accelerators, reflecting the understanding of how they can generate benefits for the entrepreneurs. First, since they are driven to solve complex social problems, the impact-oriented accelerators tend to be more focused on the entrepreneur's intentionality, commencing in the startups selection process. This higher tendency to focus more on entrepreneurs is explained by the fact that the accelerators try to ensure that they are really connected to their purpose. Therefore, due to the hybrid objective, the impact-oriented accelerators demand a greater onsite engagement from the entrepreneurs during the acceleration, mainly to create the social impact-oriented KPIs (Key Performance Indicators) and the tools to balance its mission and financial sustainability. These findings contribute to the social entrepreneurship and business acceleration literature, as well as to professionals who aim to increase their knowledge about the subject and understand possible elements to improve their performance.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Social Impact-Oriented Business, Social Business, Accelerators, Startups Acceleration.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Campo de domínio do empreendedorismo social .....	16
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Aceleradoras.....	19
Tabela 2 – Entrevistas Realizadas .....	26
Tabela 3 – Características das Aceleradoras e Startups .....	27
Tabela 4 – Template Preliminar .....	29
Tabela 5 – Template Final.....	32
Tabela 6 – Serviços Oferecidos pelas Aceleradoras.....	33
Tabela 7 – Comparação entre os Serviços Oferecidos e Recebidos: Aceleração Tradicional versus de Impacto .....	36

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	16
2.1 Negócios com Objetivos Sociais .....	16
2.2 Aceleradoras de <i>Startups</i> .....	18
2.3 Aceleradoras de Impacto .....	21
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	23
3.1 Escolha do Método .....	23
3.2 Coleta de Dados .....	24
3.3 Análise de Dados .....	28
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1 Aceleradoras de Impacto <i>versus</i> Tradicionais .....	33
4.2 Benefícios Comparativos da Aceleração Tradicional <i>versus</i> de Impacto: uma proposta analítica.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
5.1 Conclusões .....	41
5.2 Contribuições Teóricas .....	42
5.3 Contribuições Práticas .....	43
5.4 Limitações Metodológicas.....	43
5.5 Sugestões de Pesquisas Futuras.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO .....	53
APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	54
APÊNDICE C – CITAÇÕES COMPLEMENTARES .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

Há um crescente interesse por negócios com fins lucrativos que se voltem a problemas sociais e ambientais. Segundo Casanovas e Bruno (2013), esses negócios podem até mesmo complementar atividades providas pelo governo ou empresas do terceiro setor. Em particular, tem crescido o interesse no chamado empreendedorismo social, definido como um modelo de negócio que visa ao mesmo tempo lucrar e atingir um propósito social ou ambiental (DEES; ANDERSON, 2003; THOMPSON; MACMILLAN, 2010; MAIR *ET AL.*, 2012; SANTOS, 2012; WILSON; POST, 2013). Para Barki *et al.* (2015), o maior propósito do empreendedorismo social e dos negócios sociais, ou de impacto, é reduzir as vulnerabilidades e as desigualdades sociais em várias atividades e localidades.

Em linha com o exterior, pesquisas de mercado realizadas por ANDE *et al.* (2014) e Pipe Social (2017) apontam um desenvolvimento significativo do negócio de impacto no Brasil nos últimos anos. De acordo com as mesmas fontes, por meio da maior coordenação entre atores do setor, houve um aumento no número de investidores, quantidade de capital disponível e força de trabalho mais profissional. Além disso, a pesquisa de ANDE e LAVCA (2018) registra US\$ 343 milhões investidos em impacto no Brasil, resultado de um expressivo crescimento de mercado. Este dado é corroborado pela atualização do estudo conduzido pela Pipe Social (2019), que indica um incremento de 73% do *pipeline* de negócios de impacto no país nos dois últimos anos.

Nesse contexto, passam a surgir organizações que se propõem a desenvolver esses negócios em suas fases iniciais, as chamadas aceleradoras de *startups*. Conforme Hathaway (2016), essas aceleradoras, além de fornecerem apoio incipiente às empresas, também impulsionam seu crescimento por meio de educação, orientação e financiamento. De fato, as aceleradoras já estão presentes em diversos segmentos, porém o de impacto possui desafios particulares e distintos. A tensão para conciliar a geração de lucro e impacto, o processo de inovação social, a dificuldade em mensurar o impacto social criado e como escalar modelos de negócios de sucesso em diferentes ambientes são apenas alguns exemplos dos desafios enfrentados no setor (BARKI *ET AL.*, 2015). Com efeito, o estudo da Pipe Social (2019) indica que 39% de *startups* brasileiras de impacto passaram por aceleração e outros 50% gostariam de ingressar em algum programa.

Dessa forma, a pesquisa destina-se a ampliar os conhecimentos em relação ao tema de negócios e aceleradoras de impacto. Conforme apontado por Lall *et al.* (2013), ainda há uma lacuna na literatura quanto a pesquisas sobre a atividade das aceleradoras de *startups* em mercados emergentes e poucos estudos sobre o papel das aceleradoras focadas em negócios de impacto. Além disso, pouco se sabe sobre quais os serviços oferecidos pelas aceleradoras de impacto são melhores avaliados do ponto de vista dos empreendedores sociais (PANDEY *ET AL.*, 2017). Nesse sentido, o objetivo do estudo é **entender como a aceleração de negócios de impacto se diferencia do modelo tradicional de aceleração e como tais fatores são percebidos pelas startups**. Para melhor compreensão acerca do tema, foram elaboradas as seguintes subquestões:

- i. Quais são as diferenças nas atividades ofertadas pelas aceleradoras de impacto em comparação às tradicionais?;
- ii. Quais são os benefícios percebidos pelas *startups* associadas a esses respectivos tipos de aceleradoras?.

Para tanto, realizou-se uma análise comparativa entre aceleradoras de impacto e aceleradoras mais tradicionais, voltadas a *startups* que não necessariamente colocam foco em questões sociais ou ambientais. Essa comparação é importante para compreender se as aceleradoras de impacto contribuem de fato ao fomento dos negócios de impacto e, em caso positivo, quais são os benefícios percebidos pelos empreendedores. Nesse sentido, dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas com atores do setor atuantes no Brasil. Por meio da metodologia de *Template Analysis*, os dados foram agrupados e confrontados a fim de discutir os principais resultados obtidos.

À luz das evidências qualitativas coletadas, propõem-se diferenças importantes entre a aceleração de impacto e a aceleração tradicional. Primeiro, as aceleradoras de impacto tendem a ter mais ênfase na intencionalidade do empreendedor, fator que se inicia desde o processo de seleção das *startups* aos seus programas. Isso ocorre porque as aceleradoras tentam garantir que os empreendedores estejam, de fato, conectados ao seu propósito. Assim, em linha com seu objetivo híbrido, sugere-se que as aceleradoras de impacto demandam maior engajamento presencial dos empreendedores durante a aceleração em comparação aos programas de aceleradoras tradicionais. Por consequência, o maior número de atividades oferecidas pelas aceleradoras de impacto, além dos serviços tradicionais, ocorre em virtude da

necessidade de construção de *KPIs* (*Key Performance Indicators*) de impacto e da busca pelo equilíbrio entre missão e sustentabilidade financeira junto às *startups*. Essas proposições estão em linha com o que propõem Lall *et al.* (2013) e Pandey *et al.* (2017). Porém, adicionam elementos importantes ao entendimento conceitual de como aceleradas de impacto operam e como se inserem no ecossistema do empreendedorismo de impacto. Em particular, propõe-se aqui que a literatura deveria dar mais atenção, e de maneira mais detalhada, a como se dão essas relações. Especificamente, sugere-se observar como a maior ênfase no propósito do empreendedor se relaciona com o maior engajamento presencial demandado pelos programas de aceleração de impacto, bem como no desenvolvimento de seus *KPIs*. Além disso, indica-se investigar mais profundamente o fato de que as *startups* de impacto têm alertado à necessidade de receberem serviços das aceleradoras de maneira mais individualizada em detrimento às turmas.

A presente dissertação é estruturada em cinco seções. Além deste capítulo introdutório, a próxima seção apresenta uma revisão da literatura que delinea os conceitos de negócios com objetivos sociais, aceleradoras de *startups* e as focadas em impacto. Em seguida, demonstra-se a metodologia de pesquisa, por meio da escolha do método, coleta e análise de dados, para que, por fim, os resultados obtidos sejam discutidos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Negócios com Objetivos Sociais

Questões sociais complexas, ou problemas negligenciados (DORADO; VENTRESCA, 2013), são caracterizados por sua causalidade circular, persistência e falta de soluções bem estruturadas. A fim de endereçar esta lacuna, os empreendedores sociais contribuem de forma significativa à sociedade ao adotarem modelos de negócios que trazem soluções inovadoras a estes problemas (ZAHRA *ET AL.*, 2009; CASASNOVAS; BRUNO, 2013), conforme ilustrado na FIGURA 1. Ressalta-se que os modelos de negócios utilizados no empreendedorismo social se diferenciam do terceiro setor, pois estas empresas atuam em áreas dominadas por organizações comerciais (DORADO, 2006). O empreendedorismo social, portanto, traz implicações ao sistema econômico por meio da criação de novas indústrias, validação de novos modelos de negócios, agentes da mudança e redirecionamento de recursos para a área social (MAIR *ET AL.*, 2012; SANTOS, 2012).

**Figura 1** – Campo de Domínio do Empreendedorismo Social



**Fonte:** Adaptado de Casasnovas e Bruno (2013, p. 178)



Desta forma, empresas sociais, inclusivas ou negócios sociais são projetadas declaradamente para servir a um propósito social ao mesmo tempo em que obtêm lucros financeiros, cujo sucesso é medido por seu impacto social e criação de valor econômico (DEES; ANDERSON, 2003). Na mesma linha, Comini *et al.* (2012) e Wilson e Post (2013) afirmam que tais organizações mantêm sua sustentabilidade financeira e eficiência comercial por meio da utilização de mecanismos de mercado. Assim, tanto o empreendedorismo convencional quanto o social envolvem o fornecimento de bens ou serviços, porém para o último não se trata apenas de sua finalidade, mas, sim, parte de um processo maior que visa a sua contribuição à mudança social (MAIR *et al.*, 2012).

Do ponto de vista societário, Dees e Anderson (2003) afirmam que os negócios com objetivos sociais são incorporados legalmente como entidades com fins lucrativos. Desta forma, os proprietários têm o direito formal de controlar a empresa, seus ganhos residuais e patrimônio líquido. Em contrapartida, para Yunus (2010), os negócios sociais não devem distribuir dividendos além do retorno do montante inicial investido e todo lucro deve ser reinvestido para expansões e melhorias.

Conforme Comini *et al.* (2012), os negócios sociais podem ser classificados sob três perspectivas. A primeira, europeia, enfatiza o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas. Já a americana entende os negócios sociais sobretudo como organizações privadas, que aplicam a lógica de mercado à resolução de problemas sociais. E, por fim, a predominante nos países em desenvolvimento, que enfatiza iniciativas de mercado voltadas para redução da pobreza e transformação de condições sociais para indivíduos marginalizados ou excluídos. Santos (2012) então propõe a teoria positivista do empreendedorismo social na qual delinea sua importância no ecossistema, trazendo à tona seu papel catalisador e influenciador de soluções a problemas negligenciados pela sociedade.

Além disso, segundo Battilana e Lee (2014), organizações híbridas caracterizam-se por atividades, estruturas, processos e significados nas quais empresas dão sentido e combinam aspectos de múltiplas formas organizacionais. Assim, os negócios sociais podem ser caracterizados como tal, visto que desfrutam de uma dinâmica de mercado já existente para tratar de temas sociais em uma mesma estrutura (MAGRETTA, 2012; WILSON; POST, 2013; BATTILANA; LEE, 2014). Em complemento, Clark e Brennan (2012) afirmam que esse tipo de empresa tem

ganhado força no mercado e chamado a atenção da mídia, outras companhias e empreendedores.

## 2.2 Aceleradoras de *Startups*

Segundo Pauwels *et al.* (2016), diversos mecanismos de incubação foram utilizados nas últimas décadas por formuladores de políticas, investidores privados, empresas, universidades, institutos de pesquisa, entre outros, para apoiar e acelerar a criação de empreendimentos de sucesso. Assim, mesmo que as incubadoras de negócios tenham papel relevante no ecossistema empreendedor, demandas dos empreendedores que não são atendidas por este formato de incubação, impulsionaram o surgimento das aceleradoras de *startups* em meados dos anos 2000. As aceleradoras de *startups* são então consideradas uma resposta às deficiências dos modelos de gerações anteriores, por meio do oferecimento de, entre outros serviços, acesso à tecnologia e *networking* especializado (BRUNEEL *et al.*, 2012). Assim, o modelo das aceleradoras é um exemplo da recente mudança em direção ao foco em serviços intangíveis, intensivos em conhecimento e suporte, quando comparados às incubadoras (PAUWELS *ET AL.*, 2016).

De acordo com Cohen e Hochberg (2014), a primeira aceleradora que se tem conhecimento, a “*Y Combinator*”, foi fundada em 2005 por Paul Graham em Cambridge (Massachusetts, Estados Unidos da América) e logo mudou-se e estabeleceu-se no Vale do Silício. Já em 2007, David Cohen e Brad Feld, ambos investidores, criaram a “*TechStars*” em Boulder (Colorado, Estados Unidos da América), com o propósito de evoluir seu ecossistema pelo modelo de aceleração. As duas aceleradoras ainda estão entre as mais relevantes do setor. Recentemente, conforme última pesquisa de mercado “*Global Accelerator Report*” realizada pela *Gust Accelerator Platform* (2016), há 579 programas de aceleração pelo mundo, com 11.305 *startups* participantes e US\$ 206.740.005 investidos.

Segundo Cohen (2013) e ratificado por Hathaway (2016), a aceleração de *startups* caracteriza-se por um processo de educação intenso, rápido e imersivo que visa acelerar o ciclo de vida de jovens empresas inovadoras. Assim, os anos de aprendizado são reduzidos para alguns meses por meio de programas de duração fixa e baseados em turmas. Entre os serviços providos estão as mentorias,

capacitação, desenvolvimento de *networking*, espaço de trabalho (*coworking*), assessorias jurídicas e contábil e aprimoramento dos modelos de negócios (conhecido como “*boot camp*”). Estes culminam em um evento público de apresentação, ou no chamado “*demo-day*”, cuja finalidade é expor as ideias para *Venture Capitals* e Investidores Anjos a fim de atrair financiamento (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; COHEN; HOCHBERG, 2014; CLARYSSE *ET AL.*, 2015).

Para Miller e Bound (2011), Clarysse *et al.* (2015) e Pauwels *et al.* (2016), há certa variação entre os programas de aceleração existentes, mas eles compreendem, em geral, cinco características principais:

1. Processo de seleção altamente competitivo;
2. Disponibilidade de investimento inicial para sustentar as *startups* durante o tempo de programa e um curto período após o término e, habitualmente, é realizado em troca de participação no empreendimento;
3. Foco em pequenas turmas e não em indivíduos;
4. Tempo de programa limitado que inclui eventos e mentoria intensiva;
5. Suporte às *startups* por turmas.

Ainda, Miller e Bound (2011) e Clarysse *et al.* (2015) delineiam e comparam sobre os diferentes modelos de aceleradoras existentes, resumidos por Pauwels *et al.* (2016) na Tabela 1:

Tabela 1 – Tipos de Aceleradoras

	<b>Construtoras de Ecosistemas</b>	<b>Criadoras de Fluxo de Negócios</b>	<b>Estimuladoras de Bem-Estar</b>
<b>Tema</b>	Liga clientes a <i>startups</i> e constrói um ecossistema corporativo (Intermediadoras)	Identifica oportunidades de investimento para investidores (lideradas por investidores)	Estimula a atividade das <i>startups</i> e o desenvolvimento econômico
<b>Características</b>	Criadas por grandes corporações para conectar seus principais <i>stakeholders</i> a <i>startups</i> aceleradas	Evoluir <i>startups</i> incipientes em empreendimentos investíveis	Estimular o desenvolvimento econômico por meio das <i>startups</i>
<b>Pacote do Programa</b>	Mentoria realizada por <i>coaches</i> internos de empresas; Sem capital semente ou participação acionária	Mentoria realizada por empreendedores e investidores anjos. Capital semente e participação acionária	Mentoria realizada por empreendedores e investidores anjos, currículo mais extenso. Capital semente

<b>Foco Estratégico</b>	Generalistas e Especialistas - Foco Internacional	Generalistas e Especialistas - Foco Local e/ou Internacional	Mais Generalistas – Foco Local e/ou Internacional
<b>Processo de Seleção</b>	Favorece <i>startups</i> em estágio mais avançado (histórico comprovado)	Favorece <i>startups</i> em estágio mais avançado (histórico comprovado)	Favorece <i>startups</i> em estágio inicial
<b>Estrutura de Financiamento</b>	Empresas	Investidores Privados (Anjos, <i>Venture Capitals</i> )	Misto – busca por Sustentabilidade (Nacionais x Internacionais; Financiamento Estruturado x Modelo de Receita)
<b>Relação com <i>Alumni</i></b>	Estabelece infraestruturas para desenvolver serviços junto aos ex-alunos	Estabelece infraestruturas para desenvolver serviços junto aos ex-alunos	Estabelece infraestruturas para desenvolver serviços junto aos ex-alunos

**Fonte:** Adaptado de Pauwels *et al.* (2016, p. 20)

Já com a finalidade de identificar o impacto das aceleradoras no ciclo de vida das *startups*, Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) realizaram uma pesquisa cuja coleta de dados envolveu estudos de caso exploratórios. A partir de suas análises, foi possível extrair resultados positivos. Entre eles, baixo percentual, em torno de 10% a 20%, de *startups* que falharam em algum momento após participarem de programas de aceleração em comparação a taxas gerais superiores a 30%, nos dois primeiros anos de operação (WISE; VALLIERE, 2014). Ademais, ressalta-se o alto número de empreendimentos nascentes que se tornaram autossustentáveis após cinco anos de graduação (entre 41% e 60%), além daqueles que receberam investimentos posteriores (em torno de 70%) ou foram adquiridos (em média 10%).

Adicionalmente, segundo Hallen *et al.* (2013), as aceleradoras que agregam melhores resultados às *startups* apresentam *designs* mais eficazes, iniciando seu processo por meio de uma seleção efetiva. Além disso, Wise e Valliere (2014) sugerem que, dentre os diversos atributos com as quais as aceleradoras podem contribuir para a continuidade das *startups*, a experiência dos mentores e nível do *networking* com o ecossistema empreendedor estão entre os mais importantes. Destes, concluiu-se que a primeira característica é mais relevante.

Em linha com a experiência internacional, o Brasil também tem apresentado um importante desenvolvimento de aceleradoras. Segundo Ribeiro *et al.* (2015), naquele ano existiam 41 aceleradoras que, assim como no exterior, caracterizam-se por diferentes modelos de gestão. As construtoras de ecossistemas correspondem às

aceleradoras corporativas; as abertas são análogas às criadoras de fluxos de negócios e as públicas são equivalentes às estimuladoras de bem-estar. Além destas, também foram mapeadas as aceleradoras sociais, melhores descritas no próximo capítulo.

### 2.3 Aceleradoras de Impacto

As aceleradoras de impacto, ou sociais, são definidas como apoiadoras do crescimento e ampliação de empreendimentos sociais, cujos programas visam o suporte a estas *startups* por meio de soluções inovadoras e orientadas a mercado (CASASNOVAS; BRUNO, 2013; PANDEY ET AL., 2017). Ainda, tratam-se de uma inovação recente que oferecem a pequenas turmas de empreendedores apoio intensivo, treinamentos, mentorias e acesso às redes de investidores e outros empreendedores do setor (LEVINSOHN, 2014; LIMEIRA 2014).

De acordo com Pandey *et al.* (2017), a origem do ecossistema de empreendedorismo social sugere que Bill Drayton, na Índia de 1981, tenha sido pioneiro na aceleração de impacto por meio de seu programa chamado “*Ashoka Foundation Fellowship*”. Além disso, ainda que as aceleradoras de impacto apresentem características análogas às tradicionais, há diferenças expressivas como programas mais extensos, maior engajamento presencial e cuidado à missão das *startups* (DORADO; VENTRESCA, 2013; PANDEY ET AL., 2017). Isto ocorre por conta da premissa de resolução de problemas negligenciados, principal característica dos empreendimentos sociais (CASASNOVAS; BRUNO, 2013). Assim, ao contrário das *startups* tradicionais que, em sua maioria, possuem planos de negócios estruturados em relação à viabilidade financeira da companhia, as de impacto priorizam solucionar desafios sociais (STEINER; TEASDALE, 2016).

O *gap* do pioneiro, segundo Lall *et al.* (2013), trata da complexidade que os empreendedores sociais enfrentam ao conceberem novos modelos de negócios. Em virtude dos desafios característicos às organizações híbridas, há um cuidado particular na gestão de mercados complexos, bem como a preocupação em gerar e medir impacto. Assim, naturalmente, os negócios de impacto enfrentam condições adversas para sua criação, crescimento e sobrevivência (PANDEY ET AL., 2017). Em resposta, os atores do setor de investimento de impacto desenvolveram um crescente

reconhecimento de que o suporte inicial, especificamente na forma de aceleradoras, é uma intervenção fundamental para endereçar esta lacuna (LALL *et al.*, 2013).

Assim, de acordo com Lall *et al.* (2013), os aspectos mais relevantes para o sucesso das aceleradoras de impacto são as parcerias com investidores comerciais locais e um processo de seleção bem executado. Sugerem, também, que este modelo de negócio ainda não teve sua sustentabilidade comprovada e, em alguns casos, as aceleradoras dependem de subsídios filantrópicos para manter seu equilíbrio econômico. Entretanto, muitos investidores de impacto procuram por oportunidades para investimento, mas ainda não encontram um mercado bem estabelecido.

Em um estudo mais recente, Pandey *et al.* (2017) concluíram que os benefícios percebidos pelos empreendedores sociais em relação à efetividade dos programas de aceleração dependem de sua formação e perfil. Assim, fundadores de *startups* voltados a tarefas valorizam mais o acesso facilitado a financiamentos, enquanto os generalistas destacam os benefícios dos treinamentos e mentorias. Além disso, ao contrário do esperado, alguns empreendedores não enxergam valor muito relevante no *networking* gerado a partir do foco em turmas em detrimento a programas individualizados (PANDEY *et al.*, 2017). Ademais, Levinsohn (2014) constatou que os participantes de programas de aceleração de impacto salientam a relevância da sustentabilidade financeira, além da capacidade de determinar e comunicar seu impacto social.

No Brasil, segundo Limeira (2014), os principais serviços ofertados por aceleradoras de impacto equivalem-se aos internacionais, como treinamentos, mentoria, parcerias estratégicas e acesso a financiamento. Ainda, aponta que os maiores desafios locais são a carência de *startups* com modelos de negócio sustentáveis, investidores que apresentem linhas de financiamento adequadas ao segmento, políticas públicas que fomentem o desenvolvimento deste tipo de empresa e dificuldade na mensuração do impacto social gerado.

Por fim, ainda de acordo com Limeira (2014), espera-se que, no Brasil, as aceleradoras de impacto contribuam com o incremento das taxas de sobrevivência e sucesso das *startups*. Entretanto, em geral, estas medições são realizadas somente durante o programa. Afirma, também, que poucas são capazes de monitorar os impactos sociais gerados pelas *startups* graduadas, por conta do alto custo agregado, complexidade na coleta de dados e intangibilidade da informação. Tal dificuldade também é percebida em outros países, conforme destacado por Lall *et al.* (2013). Os

autores sugerem que muitas aceleradoras não acompanham os resultados financeiros e sociais das *startups* após graduação em seus programas.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo centra-se na apresentação da escolha do método de pesquisa a fim de responder à pergunta e às subquestões pertinentes ao presente trabalho.

#### 3.1 Escolha do Método

Visto que aceleração de *startups*, negócios de impacto e suas relações tratam-se de um tema recente e pouco explorado na área da administração de empresas, é recomendado conduzir um estudo qualitativo para realização de uma investigação aprofundada acerca do novo fenômeno (BERG, 2009). O método é indicado para responder a questões de pesquisa ainda pouco exploradas e é reconhecido por permitir a análise de fenômenos complexos e suas relações (RITCHIE; LEWIS, 2003; TEIXEIRA, 2003). Além disso, segundo Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem natural e interpretativa do mundo, permitindo a compreensão de fenômenos em seus ambientes naturais a partir dos significados dados pelas personagens.

Entretanto, ainda que a maior parte dos estudos organizacionais se caracterizem por sua metodologia quantitativa, sua realização dá-se a partir da utilização de instrumentos analíticos. Este atributo, todavia, impossibilita a interpretação da realidade sob novos cenários e diferentes aspectos, tal qual o objetivo do presente trabalho. Estas ferramentas, portanto, são inerentes à pesquisa qualitativa (TEIXEIRA, 2003; GIOIA ET AL., 2013).

Assim, segundo Lee (1999), a metodologia qualitativa refina a capacidade em abordar questões de descrição, interpretação e exploração. Estas características tornam o método qualitativo o mais aderente a ser empregado para compreensão da relação entre aceleradoras e *startups*, assim como para a comparação entre os modelos de aceleração de impacto e aceleração tradicional. Portanto, a tomada de decisão para escolha da abordagem desse estudo levou em consideração fatores como a questão de pesquisa, trabalhos anteriores, planejamento de seu *design* e as contribuições esperadas (EDMONDSON; MCMANUS, 2007).

A presente pesquisa tem natureza exploratória, visto que sua finalidade é identificar as principais características de um fenômeno, a fim de investigar e propor novos efeitos e diferenças entre modos de atuação e organização. Desta forma, para capturar conceitos relevantes que possam emergir dos dados, tem-se uma abordagem indutiva (CRESWELL, 2010). Esse processo envolve a reunião de informações por meio da coleta de dados, análise e categorização de temas, procura por padrões e comparações à literatura. Assim, é possível compreender as experiências significadas por indivíduos que vivenciaram este fenômeno (GIOIA *ET AL.*, 2013), neste caso, os profissionais entrevistados. Permite-se, portanto, generalizar analiticamente novas relações de acordo com padrões e associações derivadas das observações realizadas (RITCHIE; LEWIS, 2003).

Por fim, Gioia *et al.* (2013) apresentam as características fundamentais que buscam atingir o rigor adequado a uma pesquisa qualitativa indutiva. Entre elas, o *design* claro da pesquisa, além de orientações para coleta e análise de dados. Ressalta-se que o presente trabalho foi consistente com esses atributos e etapas.

### 3.2 Coleta de Dados

Segundo Kvale (1996), a entrevista representa um local de construção de conhecimento na pesquisa qualitativa, na qual é possível obter novas percepções acerca de determinado tema. Desta forma, trata-se de uma importante ferramenta para a coleta de dados e é uma das técnicas adequadas para abordar temas oriundos de pesquisas exploratórias (CRESWELL, 2010). Da mesma maneira, King (2004) e Roesch (2009) afirmam que o principal objetivo da técnica é averiguar e compreender, a partir do ponto de vista dos entrevistados, os significados em torno das hipóteses do pesquisador, aplicados no contexto em que atuam. Isso significa que, ao dar voz àqueles que experienciaram um fenômeno, cria-se a oportunidade de descobrir novos conceitos, ao contrário de apenas reafirmar os já existentes (GIOIA *ET AL.*, 2013). Ainda, uma das vantagens de sua utilização é a flexibilidade do esclarecimento das perguntas no decorrer da entrevista, característica da modalidade semiestruturada, cujo fator permite aprofundamento do tema (ANDRADE, 2010; YIN, 2015).

A amostragem dos dados foi não-probabilística e intencional, ou seja, os entrevistados foram escolhidos de forma deliberada, respeitando a determinados critérios e garantindo diversidade, a fim de gerar dados que atendam à necessidade



da pesquisa (YIN, 2016). Assim, foram mapeadas as aceleradoras mais relevantes do cenário nacional, cujo recorte foi realizado a partir de reportagens publicadas em revistas e jornais, além de consultas a pesquisas de mercado. Adicionalmente, as *startups* aceleradas foram selecionadas a partir do portfólio das aceleradoras e, em muitos casos, confirmação de sua aderência por meio de matérias veiculadas na mídia, tanto para o segmento de impacto quanto para o tradicional.

Dois roteiros de entrevistas distintos foram então preparados, com base na teoria, no qual um foi aplicado junto às aceleradoras e, o segundo, às *startups*. Iniciaram-se, então, as tentativas de contato junto a pessoas ligadas diretamente ao processo de aceleração. Além disso, após a realização das primeiras entrevistas, solicitou-se aos participantes a indicação de outros nomes que, após avaliação para confirmação de aderência ao perfil conforme atributos necessários para composição da amostra, também foram contatados. Esta técnica é conhecida como amostragem em bola de neve, na qual consiste na seleção de novos elementos de coleta a partir de um desdobramento dos existentes, ou seja, a identificação de novos entrevistados (YIN, 2016). Por fim, conexões também foram realizadas por meio de contatos da pesquisadora, como professores e colegas, tendo sido igualmente respeitadas as características da amostragem requeridas para o presente estudo.

Realizou-se, então, a coleta de dados primários durante o período de 11 de março de 2019 a 22 de maio do mesmo ano, por meio de vinte e seis entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas pessoalmente. As conversas foram conduzidas, em sua maioria, no local de trabalho dos participantes e tiveram, em média, trinta e seis minutos de duração. Ressalta-se que todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento, cujo modelo consta no Apêndice A deste trabalho. De todas as entrevistas efetuadas, duas foram descartadas, visto que se tratavam de entrevistas-piloto com o objetivo de afinar lacunas no roteiro. Outras quatro também foram desconsideradas por conta da falta de informações fornecidas pelos participantes. Assim, vinte entrevistas foram utilizadas para análise, em um total de setecentos e dezesseis minutos de dados. Dada a ênfase comparativa da pesquisa, buscou-se diversidade nos negócios e na área de atuação dos entrevistados, e, a amostra final convergiu para cinco entrevistas para cada grupo de entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, após autorização concedida pelo participante, e transcritas literalmente (*verbatim*). A Tabela 2 abaixo destaca o perfil dos entrevistados, bem como sua correspondência:

Tabela 2 – Entrevistas Realizadas

No.	Tipo	Código	Formação	Experiência Profissional (anos)	Experiência Profissional na Atual Área de Atuação (anos)	Duração da Entrevista (min)	OBS
1	Aceleradora Tradicional	AcTrad_#01	Linguística	20	4	36	-
2	Startup de Impacto	SulImp_#01	Administração	9	5	22	1 aceleração
3	Aceleradora de Impacto	AcImp_#02	Administração	14	10	24	-
4	Aceleradora de Impacto	AcImp_#03	Administração	7	7	37	-
5	Startup Tradicional	SuTrad_#01	Farmácia	11	3	36	1 aceleração
6	Startup de Impacto	SulImp_#02	Direito	9	7	32	Mais de 1 aceleração
7	Aceleradora de Impacto	AcImp_#05	Engenharia	4	2	34	-
8	Aceleradora Tradicional	AcTrad_#03	Administração	12	3	28	-
9	Startup Tradicional	SuTrad_#02	Engenharia	12	11	36	1 aceleração
10	Startup Tradicional	SuTrad_#03	Comunicação	15	10	57	Mais de 1 aceleração
11	Startup de Impacto	SulImp_#03	Gestão Ambiental	11	10	32	1 aceleração
12	Aceleradora Tradicional	AcTrad_#04	Economia	7	2	27	-
13	Aceleradora de Impacto	AcImp_#06	Engenharia	7	5	66	-
14	Startup Tradicional	SuTrad_#04	Comunicação	11	3	37	1 aceleração
15	Aceleradora de Impacto	AcImp_#07	Administração	10	8	42	-
16	Aceleradora Tradicional	AcTrad_#05	Economia	25	6	42	-
17	Startup de Impacto	SulImp_#05	Engenharia	9	4	36	Mais de 1 aceleração
18	Startup Tradicional	SuTrad_#05	Administração	17	2	30	1 aceleração
19	Startup de Impacto	SulImp_#06	Turismo	15	4	39	Mais de 1 aceleração
20	Aceleradora Tradicional	AcTrad_#06	Administração	3	1	23	-
<b>20</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	<b>716</b>	

Fonte: Autoria própria (2019).

Assim, com o intuito de contextualizar o setor, as principais características de ambos modelos de aceleração e dos distintos tipos de startups consideradas para análise são descritas na Tabela 3. Entretanto, ressalta-se a necessidade de manter os dados consolidados, com a finalidade de garantir o sigilo das informações coletadas, conforme termos acordados junto aos entrevistados. Por conta disso, as informações abaixo representam as respostas da maior parte dos respondentes e serão melhor elucidadas na seção de Análise e Discussão dos Dados.

Tabela 3 – Características das Aceleradoras e *Startups*

	Impacto	Tradicionais
<b>Programas de Aceleração</b>		
Duração do Programa	De 6 a 11 meses	De 3 meses a 1 ano*
Engajamento dos Programas (Engajamento Presencial e Quantidade de Atividades Oferecidas)	Maior frequência	Menor frequência
Formato das Turmas	Turmas pequenas	Turmas grandes
Contrapartida	Pagos (corporativos/empreendedor)	Participação societária na <i>startup</i>
<b>Startups</b>		
Programas de Aceleração	4 passaram por mais de 1 programa de aceleração	3 passaram por mais de 1 programa de aceleração
Aceleração Tradicional	3 passaram por aceleração tradicional	5 passaram por aceleração tradicional
Operacionais	4 são operacionais	3 são operacionais
Atuação	Educação, Mobilidade Urbana, Ambiental, Saúde e Serviços	Mercado Financeiro, Educação, Tecnologia e Serviços

\* Das cinco aceleradoras, apenas uma delas informa um programa superior a nove meses

**Fonte:** Autoria própria (2019).

Complementou-se a coleta com dados secundários, com realização de consultas a *websites* das aceleradoras e *startups*, publicações veiculadas na mídia, por meio de artigos em revistas e jornais, conversas informais com profissionais da área, além de pesquisas de mercado. Assim, estas informações foram empregadas a fim de confrontar os dados primários coletados, ainda que deva ser ressaltada a dificuldade em triangular com outras fontes, além das já mencionadas. Para mitigar essa questão e buscar maior robustez, buscou-se aprofundar o entendimento das experiências dos participantes durante as entrevistas, o que é permitido pela modalidade semiestruturada. Desta forma, o foco das conversas foram os programas de aceleração mais recentes aos quais os participantes tiveram envolvimento e as dúvidas da pesquisadora também foram tratadas durante a conversa, quando necessário.

Por fim, segundo Ritchie e Lewis (2003), a amostragem continua até que a saturação teórica seja alcançada e não surjam novos *insights* analíticos. Sendo assim, concluiu-se a coleta de dados no momento em que não foi mais possível identificar novos achados relevantes. Desta maneira, segundo Creswell (2010), a utilização de

múltiplas estratégias incrementa a capacidade do pesquisador de avaliar a qualidade de seus achados, bem como informar essa precisão aos seus leitores. Permitiu-se, assim, que a triangulação dos resultados tenha sido realizada por meio de diferentes fontes de informação, respondendo de forma coerente à questão e subquestões do estudo.

### 3.3 Análise de Dados

Os dados tiveram origem primária e secundária e foram tratados e avaliados a partir da técnica de *Template Analysis*. Segundo Brooks *et al.* (2015), o *Template Analysis* é uma forma de análise por temas que enfatiza o uso da codificação hierárquica, porém possibilita sua flexibilização conforme adapta-se às necessidades particulares de cada estudo. Para King (2004), essa metodologia refere-se a um grupo variado de técnicas para agrupar e analisar em temas as informações transcritas, cujo principal objetivo é produzir uma lista de códigos (o *template*) que representa os temas identificados a partir dos dados coletados. Assim, organiza-se o *template* de maneira que se possa apresentar as relações entre os temas, mais comumente envolvendo uma estrutura hierárquica (KING, 2004).

Além disso, esta metodologia encaixa-se bem ao objetivo de comparar perspectivas de diferentes grupos dentro de um contexto específico (KING, 2004). Neste caso, visa-se compreender como a aceleração de negócios de impacto se diferencia do modelo tradicional de aceleração e como tais fatores são percebidos pelas *startups*. Desta forma, tornou-se possível comparar e identificar aspectos similares e distintos entre as aceleradoras de impacto e as tradicionais, além de confrontar as afirmações obtidas também pelo ponto de vista das *startups*.

Ainda, conforme King (2004), usualmente define-se o *template* inicial preliminar, mas este pode passar por modificações conforme os dados sejam codificados e interpretados. Sendo assim, a Tabela 4 a seguir apresenta o primeiro *template*, construído com base na literatura existente.

Tabela 4 – *Template* Preliminar

<b>Códigos</b>	<b>Conceitos</b>
<b>1. Informações Pessoais</b>	<b>Warm-Up</b>
1.1. Formação acadêmica	-
1.2. Histórico profissional	-
1.3. Envolvimento com aceleração	-
<b>2. Aceleradoras</b>	-
<b>2.1. Atributos dos Programas de Aceleração</b>	-
2.1.1. Características da aceleração	Em geral, as principais características da aceleração são o processo de seleção competitivo, foco estratégico, apoio em turmas, serviços oferecidos (mentoria, treinamentos, <i>demo-day</i> , espaço de trabalho, <i>networking</i> ) com tempo fixo, facilitação de financiamento e relacionamento após a graduação (MILLER; BOUND, 2011; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; CASASNOVAS; BRUNO, 2013; COHEN, 2013; COHEN; HOCHBERG, 2014; LEVINSOHN, 2014; LIMEIRA, 2014; CLARYSSE <i>ET AL.</i> , 2015; HATHAWAY, 2016; PAUWELS <i>ET AL.</i> , 2016; PANDEY <i>ET AL.</i> , 2017).
2.1.2. Processo de seleção	Hallen <i>et al.</i> (2013) e Lall <i>et al.</i> (2013) afirmam que as aceleradoras que agregam melhores resultados às <i>startups</i> têm um processo seletivo bem executado.
2.1.3. Papel da aceleradora	Conforme Hathaway (2016) e Pandey <i>et al.</i> (2017), as aceleradoras impulsionam o crescimento e ampliação de <i>startups</i> .
<b>2.2. Serviços Oferecidos pelas Aceleradoras</b>	-
2.2.1. Serviços oferecidos e reciprocidade	Para Miller e Bound (2011), as aceleradoras oferecem serviços às <i>startups</i> incluindo, em geral, disponibilidade de capital semente em troca de participação societária na empresa.
2.2.2. Relacionamento após a graduação	Pauwels <i>et al.</i> (2016) apontam a relação junto aos <i>alumni</i> como um dos benefícios oferecidos pelas aceleradoras.
2.2.3. KPIs de acompanhamento	Em geral, os KPIs são acompanhados somente durante os programas, mas não são mantidos, dada a dificuldade na medição (LALL <i>et al.</i> , 2013; LIMEIRA, 2014).
<b>2.3. Impacto junto às Startups</b>	-
2.3.1. Desafios enfrentados	Lall <i>et al.</i> (2013) e Pandey <i>et al.</i> (2017) afirmam que os principais desafios enfrentados pelas <i>startups</i> sociais decorrem de seu objetivo híbrido. E, no Brasil, há falta de <i>startups</i> com modelos de negócios sustentáveis, investidores, políticas públicas e mensuração do impacto social gerado (LIMEIRA, 2014).
2.3.2. Índice de sucesso	Há indícios de que <i>startups</i> que passaram por aceleração, em média, apresentam índices de sucesso superiores àquelas não aceleradas (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; WISE; VALLIERE, 2014).

<b>3. Startups</b>	-
<b>3.1. Atributos das Startups</b>	-
3.1.1. Definição e missão do negócio	A definição e missão da empresa são relevantes para aceleração de negócios de impacto a fim de determinar e comunicar seu impacto social oferecido (LEVINSOHN, 2014), além do oferecimento de serviços distintos (PANDEY ET AL., 2017).
3.1.2. Expectativa de aceleração	Os benefícios percebidos quanto à efetividade dos programas de aceleração dependem da formação e perfil dos empreendedores (PANDEY ET AL., 2017).
<b>3.2. Relevância dos Serviços Recebidos das Aceleradoras</b>	-
3.2.1. Relevância do <i>networking</i>	Estudos prévios indicam que o acesso a redes de relacionamento ajuda a criar parcerias comerciais e troca de experiências (HALLEN ET AL., 2013; LALL ET AL., 2013; WISE; VALLIERE, 2014; PANDEY ET AL., 2017).
3.2.2. Relevância da mentoria	A mentoria contribui devido ao contato junto a profissionais mais experientes (HALLEN ET AL., 2013; LALL ET AL., 2013; WISE; VALLIERE, 2014; PANDEY ET AL., 2017).
3.2.3. Relevância do acesso a financiamento	Segundo Hathaway (2016), o acesso a financiamento impulsiona as <i>startups</i> em seu crescimento e está entre os principais benefícios percebidos por elas (MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS ET AL., 2016; PANDEY ET AL., 2017).
3.2.4. Relevância do relacionamento após a graduação	Pauwels <i>et al.</i> (2016) apontam a relação junto aos <i>alumni</i> como um dos benefícios oferecidos pelas aceleradoras.
3.2.5. <i>KPIs</i> de acompanhamento	Em geral, os <i>KPIs</i> são acompanhados somente durante os programas, mas não são mantidos, dada a dificuldade na medição (LALL <i>et al.</i> , 2013; LIMEIRA, 2014).
<b>3.3. Impacto da Aceleração</b>	-
3.3.1. Desafios enfrentados	Lall <i>et al.</i> (2013) e Pandey <i>et al.</i> (2017) afirmam que os principais desafios enfrentados pelas <i>startups</i> sociais decorrem de seu objetivo híbrido. E, no Brasil, há falta de <i>startups</i> com modelos de negócios sustentáveis, investidores, políticas públicas e mensuração do impacto social gerado (LIMEIRA, 2014).
3.3.2. Papel da aceleradora	Conforme Hathaway (2016) e Pandey <i>et al.</i> (2017), as aceleradoras impulsionam o crescimento e ampliação de <i>startups</i> .

**Fonte:** Autoria própria (2019).

Assim, a partir das informações levantadas, conduziu-se um processo de classificação de elementos por conjuntos diferenciados e, em seguida, os dados foram reagrupados por temas de acordo com os critérios definidos durante a análise das informações (BARDIN, 2009). De acordo com Yin (2015), o principal objetivo desta fase é identificar boas respostas e que se conectem à questão e às subquestões de pesquisa, conforme as evidências verificadas junto aos entrevistados.

Segundo Creswell (2010), o processo de análise e interpretação dos dados consiste em seis passos. São eles: i) organizar e preparar as informações para análise; ii) ler todos os dados; iii) preparar uma análise detalhada por meio de um processo de codificação; iv) basear-se na codificação realizada para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas, além das categorias ou dos temas para análise; v) antecipar como a descrição e os temas serão representados na narrativa; vi) por último, interpretar, ou seja, extrair significado dos dados. Ainda para Creswell (2010), o processo de codificação deve ser realizado com particular atenção e consiste na organização de todo o material em grupos distintos e, assim, criar sentido aos grupos, geralmente baseando-se na linguagem dos participantes, o chamado *in vivo*.

Utilizou-se, então, o *software* NVivo® com o intuito de suportar a análise qualitativa dos dados textuais por meio da codificação das informações coletadas. Conforme Mozzato *et al.* (2016), este *software* auxilia o pesquisador essencialmente em suas análises, visto que agiliza a qualificação do material e potencializa sua profundidade, facilitando a exploração de dados de maior complexidade. Em complemento, fez-se uso do *software* Microsoft Excel para facilitar a organização dos códigos, bem como na criação de suas relações.

Na próxima seção, os dados são apresentados e discutidos, de maneira a compreender, por meio de tabelas comparativas, as características que diferenciam a aceleração de negócios de impacto do modelo tradicional de aceleração, bem como a relação destes fatores aos benefícios percebidos pelas *startups*.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do agrupamento, classificação e análise dos dados, foi possível modificar, reorganizar e reduzir o *template* de acordo com as codificações mapeadas oriundas das entrevistas realizadas. Sendo assim, a Tabela 5 abaixo apresenta o *template* final aplicado na presente pesquisa.

Tabela 5 – *Template* Final

<b>Hierarquia de Codificação</b>
<b>1. Aceleradoras</b>
<b>1.1. Atributos e Serviços Oferecidos pelas Aceleradoras</b>
1.1.1. Características da Aceleração, Serviços e Reciprocidade
1.1.2. Processo de Seleção
1.1.3. <i>KPIs</i> de Acompanhamento
1.1.4. Papel da Aceleradora
<b>1.2. Impacto junto às <i>Startups</i></b>
1.2.1. Desafios Enfrentados
1.2.2. Índice de Sucesso
<b>2. <i>Startups</i></b>
<b>2.1. Atributos das <i>Startups</i> e Experiência com Aceleração</b>
2.1.1. Definição e Missão do Negócio
2.1.2. Expectativa e Experiência com a Aceleração
2.1.3. Desafios Enfrentados
2.1.4. Papel da Aceleradora
<b>2.2. Relevância dos Serviços Recebidos</b>
2.2.1. <i>KPIs</i> de Acompanhamento
2.2.2. Relevância dos Serviços Oferecidos

**Fonte:** Autoria própria (2019).

Desta forma, conforme segregação apontada no *template* entre as aceleradoras e as *startups*, fez-se pertinente a mesma distinção na discussão dos resultados a fim de serem endereçadas as subquestões desta pesquisa.



#### 4.1 Aceleradoras de Impacto *versus* Tradicionais

Os dados coletados representam uma amostra importante do atual cenário brasileiro das aceleradoras de impacto e tradicionais, visto que se tratam de atores relevantes em seus respectivos segmentos. As características fundamentais de ambos modelos de aceleração foram expostas na Tabela 3 – Características das Aceleradoras e *Startups* e, a elas, complementam-se os principais serviços oferecidos às *startups*, descritos na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Serviços Oferecidos pelas Aceleradoras

Serviços Oferecidos	Aceleradoras de Impacto	Aceleradoras Tradicionais
Mentoria/Capacitação	Sessões de mentoria, treinamentos e apadrinhamento	
<i>Networking</i>	Acesso a rede de empreendedores, mentores, fornecedores e possíveis clientes	
Financiamento	Realizam a ponte com investidores e/ou aportam capital	
Espaço de Trabalho	Em geral, não oferecem espaço de trabalho aos empreendedores	Em sua maioria, oferecem espaço de trabalho aos empreendedores
Relacionamento após Graduação	Maior foco nas <i>startups</i> como parte do <i>networking</i>	Acompanhamento da performance das <i>startups</i>

**Fonte:** Autoria própria (2019).

Previamente neste trabalho delineou-se que os programas oferecidos pelas aceleradoras de impacto requerem engajamento mais frequente, ou seja, promovem uma maior quantidade de atividades e interações junto às *startups*. Isso se dá por meio de mais mentorias, treinamentos, capacitações, eventos e maior suporte no dia-a-dia. Desta forma, os programas de aceleração de impacto são classificados como de engajamento de maior frequência em relação aos programas de aceleração tradicional. Entretanto, ainda que as aceleradoras tradicionais também apresentem programas de engajamento de alta frequência, em geral costumam preservar o tempo do empreendedor por meio de conteúdos mais flexíveis. Assim, pode-se inferir que as aceleradoras de impacto têm programas de engajamento mais frequentes e requerem mais tempo dos empreendedores que os programas de aceleração tradicional, por conta dos desafios específicos e inerentes ao setor de impacto.

A gente focava em poucos projetos, é um processo muito intenso (...), era muito uma gestão interina junto com eles (...), a gente ajudava muito no dia-a-dia com eles (...), porque era muito presencial, muito focado.

[Entrevistado identificado sob código Aclmp\_#02]

Além disso, aceleradoras de impacto, em geral, rodam seus programas com um menor número de *startups* por turma em comparação às tradicionais. As aceleradoras de impacto afirmam oferecer desde programas personalizados até aqueles com dez *startups* por turma, enquanto as tradicionais podem trabalhar também com programas individuais até modelos de quarenta e cinco por grupo. Portanto, nota-se que, em geral, as aceleradoras de impacto ofertam programas de maior duração e frequência, além de construírem relações mais estreitas com as *startups*, corroborando os achados de Pandey *et al.* (2017). Outrossim, as aceleradoras que atualmente rodam programas individuais vão de encontro aos resultados de Miller e Bound (2011) e Pauwels *et al.* (2016) ao afirmarem que os programas de aceleração focam em pequenas turmas e não em empresas de maneira particular.

Outra característica importante é a contrapartida esperada pelas aceleradoras em troca dos serviços oferecidos às *startups*. As aceleradoras de impacto, em sua maioria, não requerem participação societária nos empreendimentos acelerados. Assim, a aceleração é paga pelo empreendedor, fundos de investimento ou grandes corporações pelas parcerias realizadas, ratificando os achados de Lall *et al.* (2013). Já as aceleradoras tradicionais, em sua maioria, demandam participação acionária nas *startups* e, em muitos casos, aportam um valor adicional para tal, também apontado por Miller e Bound (2011). Dentro da amostra estudada, foi possível notar que o percentual de participação requerido apresentou variação considerável, mas percebeu-se um teto máximo de dez por cento. A exceção a esta característica vem do modelo de aceleração pública, no qual há um investimento financeiro nas *startups*, mas não é exigida contrapartida das empresas além de sua formação no programa. Isto ocorre porque o objetivo destas aceleradoras é desenvolver o ecossistema empreendedor como um todo, cujo efeito é a geração de empregos e, por consequência, impulso da economia.

Então, você tinha alguns *KPIs* que (...) eram mais relacionados a questões de benefícios econômicos. E outro, também, era a taxa de *startups* que continuavam depois do programa, se conseguiam levantar *funding*, tinham esses estudos.

[Entrevistado identificado sob código AcTrad\_#04]

Este achado corrobora o entendimento de Miller e Bound (2011) e Clarysse *et al.* (2015) acerca das aceleradoras estimuladoras de bem-estar, análogas às aceleradoras públicas no Brasil. (RIBEIRO *et al.*, 2015). Por estes motivos, pode-se inferir que há uma relação e acompanhamento mais próximos junto às *startups* após a graduação no programa pelas aceleradoras tradicionais. Isto se dá principalmente devido à sua participação societária no negócio, muitas vezes como membros do conselho de administração. Entretanto, as aceleradoras de impacto também mantêm relacionamento com as *startups* graduadas em seus programas, mas com enfoque maior no *networking* gerado do que em acompanhamento de performance.

A gente fala que não termina (a relação) na aceleração, tem muito mais coisa. A gente participa de conselhos de algumas *startups* no futuro.

[Entrevistado identificado sob código AcTrad\_#03]

Portanto, os programas de aceleração no Brasil, em geral, seguem o mesmo fluxo observado internacionalmente. Isto é, têm início com o processo de seleção, oferecem mentorias, *networking*, investimento e espaço de trabalho aos empreendedores durante determinado período de tempo, encerram o programa com o *demo-day* e mantém algum tipo de relacionamento com as *startups* após o término do programa, corroborando os achados de diversos autores (MILLER; BOUND, 2011; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; CASASNOVAS; BRUNO, 2013; COHEN, 2013; COHEN; HOCHBERG, 2014; LEVINSOHN, 2014; LIMEIRA, 2014; CLARYSSE *et al.*, 2015; HATHAWAY, 2016; PAUWELS *et al.*, 2016; PANDEY *et al.*, 2017). Ressalta-se que as características dos programas de cada aceleradora, bem como seus objetivos declarados, foram ratificadas com a utilização de dados secundários. Estes foram coletados por meio de consultas aos seus *websites*, cujas informações foram comparadas às obtidas durante as entrevistas.

## 4.2 Benefícios Comparativos da Aceleração Tradicional *versus* de Impacto: uma proposta analítica

A partir da comparação dos serviços oferecidos pelas aceleradoras tradicionais e de impacto, foi possível traçar as similaridades e distinções entre seus programas. Desta forma, à luz das informações e percepções obtidas das aceleradoras e das *startups* que passaram por programas de aceleração, propõe-se a seguir um arcabouço analítico comparativo sobre similaridades e diferenças entre os dois tipos (Tabela 7).

Tabela 7 – Comparação entre os Serviços Oferecidos e Recebidos: Aceleração Tradicional *versus* de Impacto

	De Impacto	Tradicional
<b>Aceleradoras</b>		
Processo de Seleção	Maior ênfase no propósito do empreendedor	Maior ênfase no negócio
Engajamento Presencial	Mais intenso	Menos intenso
<i>KPIs</i>	Impacto, Financeiros e Operacionais	Financeiros e Operacionais
<b>Startups</b>		
Foco do Programa	Maior ênfase no propósito do empreendedor	Maior ênfase no negócio
Construção de <i>KPIs</i>	Demanda mais tempo	Demanda menos tempo
Programa em Turmas	Importância do cuidado individual	Maior relevância pelo <i>networking</i>
Relevância dos Serviços Recebidos	Mentoria e <i>Networking</i>	

**Fonte:** Autoria própria (2019).

Por meio da tabela acima é possível observar que tanto o processo de seleção dos empreendedores quanto o foco do programa recebido por eles diferem entre aceleradoras tradicionais e de impacto. Nas últimas, há relativamente mais atenção na intencionalidade do empreendedor, ainda que o negócio seja também alvo. Isso ocorre porque na aceleração de impacto exige-se maior ênfase no propósito social do negócio, o que é diretamente relacionado às preferências, intencionalidade e objetivos dos empreendedores. Assim, as aceleradoras de impacto buscam mitigar o risco de que o empreendedor possa desviar-se da missão central de resolver problemas

negligenciados (DORADO; VENTRESCA, 2013) por meio de sua *startup*. Ou seja, a aceleradora tenta garantir que o empreendedor esteja, de fato, conectado a seu propósito. Em contraste, as aceleradoras tradicionais também apresentam preocupação acerca do perfil do empreendedor durante a seleção, porém tal fator relaciona-se mais fortemente à sua capacidade de gestão da *startup* e à aderência do time ao modelo de negócio proposto.

Foram umas seis fases (de processo seletivo), eu nunca fiz um processo tão longo. Teve uma fase das entrevistas que foram quatro horas de entrevistas com os *founders*. Nunca ninguém tinha feito uma entrevista de quatro horas comigo.

[Entrevistado identificado sob código Sulmp\_#06]

Portanto, mesmo que os dois tipos de aceleração apresentem um processo de seleção altamente competitivo (MILLER; BOUND, 2011; LALL et al., 2013; PAUWELS ET al., 2016) e que esse seja um dos fatores-chave do sucesso dos programas de aceleração (HALLEN et al., 2013; LALL et al., 2013), ainda há diferenças entre eles que não foram totalmente desvendadas pela literatura. Sendo assim, além da missão das *startups*, cuja aderência a resoluções de questões sociais e/ou ambientais é fator crucial e excludente para as aceleradoras de impacto (PANDEY et al., 2017), sugere-se que estudos sobre aceleradoras e empreendedores devam prestar atenção em qual foco é dado na atividade, se nas características do negócio ou nos atributos do empreendedor.

O engajamento presencial durante os programas de aceleração também surgiu como característica relevante e que distingue os dois tipos de aceleradoras. As aceleradoras de impacto tendem a demandar maior engajamento presencial dos empreendedores, por meio de um maior número de atividades oferecidas e mais tarefas a serem desenvolvidas, em comparação às tradicionais. Este achado relaciona-se ao atributo do modelo de aceleração de impacto que apresenta maior ênfase no propósito do empreendedor. Além disso, essa necessidade ocorre em virtude da característica híbrida (BATTILANA; LEE, 2014) das *startups* de impacto em buscar lucro ao mesmo tempo em que visam a atingir um propósito social ou ambiental (DEES; ANDERSON, 2003; THOMPSON; MACMILLAN, 2010; MAIR et al., 2012; SANTOS, 2012; WILSON; POST, 2013). Ou seja, por se tratarem de empresas mais

complexas e com desafios específicos, demandam maior suporte e tempo das aceleradoras de impacto para atingir sucesso.

Eles (aceleradora de impacto) ajudaram muito a validação da ideia e toda a estrutura, (...) tudo isso foi criado junto com eles. Eles tiveram um papel muito ativo, (...) muito *hands-on*, eles realmente te colocam para trabalhar, mas eles trabalham. Existe uma reunião semanal com os gestores, com os mentores. Quando é com o gestor é muito de trabalho, de criar mesmo, sentar na mesa um do lado do outro. O mentor falou isso, precisamos entregar aquilo... Faz imersão, passa dias lá, e foi muito bom, porque nos ensinou muito.

[Entrevistado identificado sob código Sulmp\_#02]

Contudo, é válido destacar que os empreendedores de *startups* mais tradicionais não avaliam, necessariamente, o menor tempo de dedicação aos programas de aceleração de maneira negativa. A flexibilidade proporcionada para dedicação às atividades oriundas da aceleração tradicional permite que os empreendedores possam voltar-se a outras funções demandadas por suas empresas. Assim, a partir da experiência adquirida no dia-a-dia da operação das *startups*, os empreendedores podem usufruir, de maneira mais eficaz, de seu tempo junto aos mentores e demais atividades de capacitação oferecidas pelas aceleradoras.

Esse achado, portanto, se alinha com o que propõem Pandey *et al.* (2017). Eles afirmam que as aceleradoras que suportam *startups* de impacto demandam maior engajamento presencial dos empreendedores, relacionamentos mais próximos e, em alguns casos, programas de maior duração que os tradicionais devido aos desafios inerentes do setor.

Um dos desafios específicos relacionados ao ecossistema do empreendedorismo social é a necessidade da criação de indicadores para medição do impacto gerado na sociedade por meio das *startups*. A preocupação em torno do desenvolvimento de *KPIs* adequados surgiu tanto das aceleradoras quanto das *startups* de impacto. Isso ocorre por conta da dificuldade de medição, dada sua característica muitas vezes intangível, além da falta de tempo alocado para esta atividade no dia-a-dia dos empreendedores, principalmente após o término da aceleração. Assim, o conceito de teoria da mudança emergiu como ferramenta de apoio na resolução deste problema. Porém, esta abordagem metodológica, mesmo que amplamente citada pelos participantes entrevistados, ainda é escassa na

literatura do empreendedorismo social e sua definição e características fogem do escopo deste trabalho. Entretanto, nota-se sua relevância durante a construção dos *KPIs* de impacto e que seu exercício e aplicabilidade auxilia os empreendedores a se manterem conectados ao seu propósito. Desta forma, pode-se inferir que os empreendedores de impacto alocam mais tempo em atividades operacionais durante o programa de aceleração, como construção de *KPIs* de impacto, em comparação aos tradicionais.

Além da visão do impacto, de fazer a gente criar uma tese da mudança e instruir como você mede o que vem depois do resultado, porque a gente achava que o nosso impacto era o nosso resultado. A gente tinha indicadores horríveis quando a gente entrou aqui e (...) começamos a perceber o que é mudança para nós, o que é impacto e quais indicadores a gente precisa medir para comprovar tais resultados.

[Entrevistado identificado sob código Sulmp\_#06]

Por outro lado, os empreendedores de negócios mais tradicionais também ressaltam a importância da construção dos *KPIs* de suas *startups* com o apoio das aceleradoras. Por se tratarem de indicadores com maior foco na gestão da empresa, estes auxiliam os empreendedores a traçarem sua estratégia e a alcançarem um melhor entendimento de seu modelo de negócio. Sua aplicabilidade, também, é mais prática e tem maior ênfase em indicadores financeiros e operacionais.

Esse achado, além de conectar-se aos resultados anteriores em torno da maior ênfase no propósito do empreendedor e maior engajamento presencial demandado pelas aceleradoras de impacto, também vai em linha com estudos prévios de Lall *et al.* (2013) e Limeira (2014). Além dos indicadores tradicionais, operacionais e financeiros, ambas pesquisas apontam para o desafio de construir e medir *KPIs* de impacto, mas não endereçam essa questão. Assim, sugere-se que próximos trabalhos tratem do processo de construção e medição de indicadores de impacto e a relevância da teoria da mudança em seu desenvolvimento.

Em virtude da complexidade das organizações híbridas, como é o caso dos negócios de impacto, as *startups* alertam à necessidade de obterem serviços das aceleradoras de maneira mais individualizada. Essa demanda tem origem na especificidade da missão que cada *startup* objetiva atingir, cuja característica dificulta a generalização das atividades providas pelas aceleradoras. Esse elemento é

particularmente expressivo na construção dos *KPIs* de impacto. Em contrapartida, empreendedores de *startups* mais tradicionais indicam a relevância das atividades em turmas. Isto porque entendem que a troca de experiências é parte fundamental do processo de aceleração.

Sendo assim, essas distinções em relação aos benefícios das atividades individuais em detrimento às turmas, percebidos pelas *startups* de impacto, ainda não foram devidamente cobertas pela literatura. Desta forma, sugere-se investigar mais profundamente a questão de que as *startups* de impacto têm alertado à necessidade de receberem serviços das aceleradoras de maneira mais individualizada. Ressalta-se que esse achado se conecta aos resultados anteriores que apontam maior engajamento presencial das *startups*, bem como ao maior tempo dedicado para construção de *KPIs*.

Por fim, vale destacar a principal similaridade entre os dois grupos de empreendedores que tiveram suas empresas aceleradas. Tanto para as *startups* de impacto, quanto para as mais tradicionais, a mentoria e o *networking* são percebidos como os principais benefícios oriundos da aceleração.

Mas o principal são as conexões. Esse benefício que a gente tem lá, desse contato, a gente teria só se fosse uma empresa gigante.

[Entrevistado identificado sob código SuTrad\_#05]

Esses serviços oferecidos pelas aceleradoras são muito valorizados pelos empreendedores e, algumas *startups*, até mesmo os classificam em uma mesma categoria. Isto ocorre porque existe a possibilidade de que o relacionamento com seus mentores seja expandido para além das sessões de capacitação e estes se tornem, por exemplo, investidores anjo. Outrossim, há situações em que os mentores conectam as *startups* a outros profissionais fora da rede das aceleradoras. Em condições regulares, essa proximidade poderia demandar muito mais tempo e esforço por parte dos empreendedores para ser atingida. É possível concluir, portanto, que os empreendedores concordam que os principais benefícios de ambos os modelos de aceleração sejam a mentoria e o *networking*, em linha com os achados de Wise e Valliere (2014).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção delinea as principais conclusões e contribuições desta pesquisa, tanto à literatura, quanto à prática. Além disso, apresenta as limitações enfrentadas durante o estudo, bem como traz sugestões de pesquisas futuras.

### 5.1 Conclusões

Por meio de entrevistas em profundidade, realizadas pessoalmente na modalidade semiestruturada, junto a atores relevantes do setor estudado, a presente pesquisa pôde auxiliar a compreensão das principais similaridades e discrepâncias entre os modelos de aceleração tradicional e de impacto no Brasil. Desta forma, ao passar por conceitos importantes da literatura, como empreendedorismo social, aceleração de *startups* e aceleração de impacto, tornou-se possível entender a origem destes fenômenos, bem como melhor endereçar as lacunas que este trabalho ajuda a preencher.

Sendo assim, o estudo apresenta achados relevantes a essa área do conhecimento. Propõem-se, então, diferenças pertinentes entre aceleradoras tradicionais e de impacto em relação ao processo de seleção, bem como no foco dado pelos programas. As aceleradoras de impacto colocam mais atenção no propósito do empreendedor em ambos aspectos, pois exige-se maior ênfase na missão social do negócio, fator intrínseco à intencionalidade dos empreendedores.

Adicionalmente, o engajamento presencial durante os programas de aceleração também reflete outra característica relevante e que distingue os dois tipos de aceleradoras. Sugere-se que as aceleradoras que suportam *startups* de impacto demandam maior engajamento presencial dos empreendedores, relacionamentos mais próximos e, em alguns casos, programas de maior duração que os tradicionais. Este achado relaciona-se ao atributo do modelo de aceleração de impacto que apresenta maior ênfase no propósito do empreendedor e se alinha com o que propõem Pandey *et al.* (2017).

Além dos indicadores operacionais e financeiros, as *startups* de impacto também demandam por apoio na criação e no desenvolvimento de ferramentas de medição de *KPIs* específicos do setor. Tal preocupação aparece, tanto para

aceleradoras, quanto para empreendedores, corroborando estudos prévios de Lall *et al.* (2013) e Limeira (2014), e o conceito de teoria da mudança emergiu. Entende-se, portanto, a relevância dessa questão e sugere-se futuras pesquisas que incrementem o conhecimento em torno do tema.

Além disso, dada a complexidade dos negócios de impacto, as *startups* alertam à necessidade de obterem os serviços oferecidos pelas aceleradoras de maneira mais individualizada. Entretanto, essa demanda contrapõe-se ao que é apontado pelas *startups* tradicionais. Essas avaliam as atividades em turmas como benefício, visto que valorizam a ampliação de seu *networking* e troca de experiências durante os programas. Essa distinção ainda não foi coberta pela literatura e sugere-se, portanto, novos estudos sobre o assunto.

Por fim, destaca-se a similaridade entre os empreendedores de impacto e os tradicionais quanto aos serviços recebidos dos programas de aceleração. Para os dois grupos, a mentoria e o *networking* são considerados como os principais benefícios percebidos e, este achado, corrobora os resultados obtidos por Wise e Valliere (2014).

## 5.2 Contribuições Teóricas

Com base nos resultados deste trabalho, foi possível trazer novos elementos ao campo de pesquisa, além de corroborar achados já presentes na literatura. Desta forma, contribui-se à teoria no sentido de comparar os modelos tradicionais de aceleração em relação aos de impacto, além de compreender como os serviços oferecidos pelas aceleradoras são percebidos pelas *startups*. Assim, torna-se pertinente destacar novos achados ainda não devidamente cobertos pela literatura, como, por exemplo, a análise distinta do perfil do empreendedor durante o processo seletivo das *startups* para os programas de aceleração.

Além disso, contribui-se à literatura ao serem confirmados resultados anteriores, como o apontado por Pandey *et al.* (2017) em relação ao maior engajamento presencial e relacionamento mais estreito junto às *startups*, fatores demandados pelas aceleradoras de impacto. A dificuldade na construção e medição de *KPIs* de impacto, mesmo que discutida previamente (LALL *et al.*, 2013; LIMEIRA, 2014) ainda é um elemento importante e tem sido endereçado com atenção pelas

aceleradoras de impacto no Brasil. Esta característica tem implicações tanto à teoria quanto à prática, no sentido de elucidar a necessidade de aprofundamento de novos estudos neste tema, principalmente relacionados à teoria da mudança. Tal contribuição pode auxiliar as aceleradoras de impacto e outros agentes na busca pela facilitação deste assunto.

### 5.3 Contribuições Práticas

Além das contribuições à literatura já mencionadas, o presente trabalho visa também apoiar a tomada de decisão dos empreendedores quanto à modalidade de aceleração mais aderente às suas demandas. Assim, o estudo apresenta elementos comparativos, como maior engajamento presencial e execução de mais atividades operacionais requeridas pelas aceleradoras de impacto em relação às mais tradicionais. Exemplos práticos, tais como o exercício de elaboração de *KPIs*, bem como o maior tempo de dedicação ao programa requerido pelas aceleradoras de impacto, são algumas das características que diferenciam os dois formatos de aceleração aqui contrapostos. Desta forma, esta pesquisa fornece ferramentas que auxiliam os empreendedores a avaliarem a configuração de aceleração mais adequada às suas necessidades e ao estágio do ciclo de vida da *startup*.

Vale ressaltar, ainda, questões relevantes como a demanda por atenção individual em detrimento às turmas pelas *startups* de impacto, a flexibilização de tempo dos programas de aceleração por parte das *startups* tradicionais, bem como a importância do *networking* e mentoria para ambas *startups* (WISE; VALLIERE, 2014). Assim, tais fatores se revelam contribuições pertinentes para adaptação, atenção e aperfeiçoamento das aceleradoras em busca da otimização de seus serviços às *startups*.

### 5.4 Limitações Metodológicas

Ainda que este trabalho possa trazer contribuições pertinentes ao setor, acredita-se que sua principal limitação seja a quantidade restrita de entrevistas realizadas, por conta do curto espaço de tempo para o desenvolvimento da pesquisa. Todavia, com o intuito de mitigar este impacto, a seleção da amostragem levou em

consideração a relevância dos entrevistados ao setor. Outrossim, não se pode descartar o viés dos participantes (KVALE, 2006), tanto do lado das aceleradoras, quanto das *startups*, comum à maioria das pesquisas qualitativas. Na tentativa de mitigar esta ressalva, triangulou-se os dados, sempre que possível, a partir de outras fontes de dados. Além disso, ressalta-se que todas as entrevistas relacionadas às *startups* foram realizadas com seus fundadores. Estes participaram diretamente dos programas de aceleração, trazendo maior confiabilidade à experiência relatada. Para as aceleradoras, em geral, foram realizadas entrevistas com profissionais que idealizaram os programas, são sócios destas ou atuam no setor por um longo período. Desta forma, buscou-se maximizar a qualidade dos achados do presente estudo.

Além disso, a heterogeneidade da amostra também representa uma limitação metodológica, principalmente na comparação entre os dados oriundos das aceleradoras tradicionais e de impacto. Isto se dá em vista da diversidade encontrada nas aceleradoras tradicionais, nas quais pôde-se coletar dados de, entre outros tipos, pré-aceleradoras e governamentais, não possíveis de serem replicadas à amostragem das aceleradoras de impacto.

## 5.5 Sugestões de Pesquisas Futuras

Sugere-se que futuros estudos busquem ampliar o conhecimento em torno do foco dado pelos programas de aceleração, seja nas características do negócio, seja nos atributos do empreendedor. Tal elemento poderia ser testado desde o início do programa, ou seja, no processo de seleção, até em seu impacto no sucesso das *startups*. Além disso, sugere-se a importância de que futuras pesquisas testem, em uma amostra maior, se o engajamento presencial dos programas de aceleração de impacto superior aos programas de aceleração tradicionais, adiciona, de fato, algum benefício às *startups* de impacto. Assim, seria possível isolar o impacto por atividade desenvolvida e compreender seu efeito sobre o sucesso dos empreendimentos após passarem por aceleração.

Ressalta-se, também, a necessidade de melhor entendimento do conceito, aplicabilidade e relevância da teoria da mudança para a construção de *KPIs* de impacto. Além disso, expandir o entendimento da mensuração de impacto, após a

graduação das *startups* de seus programas de aceleração, é também uma questão pertinente para o setor (LALL *et al.* 2013; LIMEIRA, 2014).

Adicionalmente, propõe-se que, com base no trabalho de Wise e Valliere (2014) e Pandey *et al.* (2017), os benefícios valorizados pelas *startups* que passaram por programas de aceleração possam ser testados no Brasil. Aponta-se especial atenção ao aprofundamento do novo achado em torno da valorização dada pelas *startups* de impacto a programas de aceleração que ofereçam serviços individualizados em detrimento às turmas. Além disso, indica-se que tais testes também sejam expandidos por meio da comparação entre as *startups* de impacto e aquelas mais tradicionais.

Por fim, sugere-se que a comparação das acelerações seja aplicada a outros países, regiões ou tipos de mercados, a fim de obter uma maior compreensão em relação aos efeitos dos diferentes programas em cenários distintos. Além disso, futuros trabalhos poderiam testar quantitativamente se há diferença em torno das taxas de sucesso observadas entre as aceleradoras tradicionais e de impacto.

## REFERÊNCIAS

ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. CreateSpace Independent Publishing Platform. USA, 2016.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação**. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDE: Aspen Network of Development Entrepreneurs; LGT Venture Philanthropy; Quintessa Partners; University of St. Gallen. **Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil: Resumo das Conclusões**. Maio, 2014. Disponível em: <[https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvestingStudy\\_FINAL\\_VERSION\\_PORTUGUES.pdf](https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

ANDE: Aspen Network of Development Entrepreneurs; LAVCA: Associação para o Capital Privado na América Latina. **Panorama do Setor de Investimento de Impacto no Brasil: Resultados de Mercado 2016 & 2017**. Outubro, 2018. Disponível em: <[https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/resmgr/brazil\\_files/AF\\_ASPEN\\_Summary\\_NAC\\_Brasil\\_.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/resmgr/brazil_files/AF_ASPEN_Summary_NAC_Brasil_.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARKI, E.; COMINI, G., CUNLIFFE, A., HART, S.; RAI, S. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 7<sup>a</sup>. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2009.

BROOKS, J.; MCCLUSKEY, S.; TURLEY, E.; KING, N. The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. **Qualitative Research in Psychology**, v. 12, n. 2, p. 202-222, 2015.

BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. The Evolution of Business Incubators: Comparing Demand and Supply of Business Incubation Services Across Different Incubator Generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110-121, 2012.

CASASNOVAS, G.; BRUNO, A. V. Scaling Social Ventures: An Exploratory Study of Social Incubators and Accelerators. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 173-197, 2013.

CLARK, C.; BRENNAN, L. Entrepreneurship with Social Value: A Conceptual Model for Performance Measurement. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 2, p. 17-39, 2012.

CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. **A Look Inside Accelerators**. 2015. Disponível em: <[https://media.nesta.org.uk/documents/a\\_look\\_inside\\_accelerators.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_inside_accelerators.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2018.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon**. Social Science Research Network, 2014. Disponível em: <<http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018.

COHEN, S. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 19-25, 2013.

COMINI, G.; BARKI, E.; DE AGUIAR, L. T. A Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª. ed. Porto Alegre: SAGE, 2010.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. For-Profit Social Ventures. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4ª. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

DORADO, S. Social Entrepreneurial Ventures: Different Values So Different Process of Creation, No?. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 11, n. 4, p. 319-343, 2006.

DORADO, S.; VENTRESCA, M. J. Crescive Entrepreneurship in Complex Social Problems: Institutional Conditions for Entrepreneurial Engagement. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 1, p. 69-82, 2013.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological Fit in Management Field Research. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1155-1179, 2007.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

Gust Accelerator Platform. **Global Accelerator Report**. 2016. Disponível em: <[http://gust.com/accelerator\\_reports/2016/global/](http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/)>. Acesso em: 28 out. 2018.

HALLEN, B. L.; BINGHAM, C. B.; COHEN, S. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success?. **Academy of Management Proceedings**, v. 2014, n. 1, p. 12955, 2014.

HATHAWAY, I. What Startup Accelerators Really Do. **Harvard Business Review**, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do?autocomplete=true>>. Acesso em: 15 jul. 2018.



HOFFMAN, D.; 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.

KING, N. Using Interviews in Qualitative Research. *In*: CASSEL, C.; SYMON, G. (Orgs.). **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 2004. Cap. 2, p. 11-22.

KVALE, S. **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

KVALE, S. Dominance Through Interviews and Dialogues. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 3, p. 480-500, 2006.

LALL, S.; BOWLES, L.; BAIRD, R. Bridging the “Pioneer Gap”: The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 105–137, 2013.

LEE, T. W. **Using Qualitative Methods in Organizational Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

LEVINSOHN, D. **The Role of Accelerators in the Development of the Practising Social Entrepreneur**. *In*: Institute for Small Business and Entrepreneurship: The Future of Enterprise: The Innovation Revolution; Manchester, UK November 5-6, 2014.

LIMEIRA, T. M. V. **O Papel das Aceleradoras de Impacto no Desenvolvimento dos Negócios Sociais no Brasil**. Relatório de Pesquisa. São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O\\_papel\\_das\\_aceleradoras.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2019.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MAIR, J.; BATTILANA, J.; CARDENAS, J. Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, pp. 353-373, 2012.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures**. Nesta, 2011. Disponível em: <[https://media.nesta.org.uk/documents/the\\_startup\\_factories\\_0.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/the_startup_factories_0.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2018.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises Qualitativas nos Estudos Organizacionais: As Vantagens no Uso do *Software* NVivo®. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 578-587, 2016.

PANDEY, S.; LALL, S.; PANDEY, S. K.; AHLAWAT, S. The Appeal of Social Accelerators: What do Social Entrepreneurs Value? **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 88-109, 2017.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. Understanding a New Generation Incubation Model: The Accelerator. **Technovation**, v. 50-51, v. 1, p. 13-24, 2016.

Pipe Social. **Primeiro Mapa de Negócios de Impacto: Social + Ambiental**. 2014. Disponível em: <<https://www.pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

Pipe Social. **Segundo Mapa de Negócios de Impacto: Social + Ambiental**. 2019. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2019>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A.; ORTEGA, L. M. **Um Fim, Dois Meios: Aceleradoras e Incubadoras no Brasil**. In: Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia. 2015. p. 1-20.

RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative Research Practice: A Guide for Social Sciences Students and Researchers**. London: Sage Publications, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.

STEINER, A.; TEASDALE, S. The Playground of the Rich? Growing Social Business in the 21st Century. **Social Enterprise Journal**, v. 12, n. 2, p. 201-216, 2016.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: Importância e Desafios em Estudos Organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

THOMPSON, J.; MACMILLAN, I. Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. **Long Range Planning**, v. 43, p. 291-307, 2010.

WILSON, F.; POST, J. E. Business Models for People, Planet (& Profits): Exploring the Phenomena of Social Business, a Market-Based Approach to Social Value Creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.

WISE, S.; VALLIERE, D. The Impact on Management Experience on the Performance of Startups Within Accelerators. **The Journal of Private Equity**, v. 18, n. 1, p. 9-19, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social: Como Iniciativas Economicamente Viáveis Podem Solucionar os Grandes Problemas da Sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Você é convidado (a) a participar de minha pesquisa de Dissertação, sob supervisão do Professor Sérgio Lazzarini, como parte do curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas do Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa. Por favor, leia as informações a seguir sobre o estudo. Sua participação não é obrigatória e, se você consentir, por favor, assine abaixo.

#### **O estudo**

A pesquisa busca compreender o papel das aceleradoras no desenvolvimento de *startups* brasileiras.

#### **Sua participação**

A entrevista dura aproximadamente 40 (quarenta) minutos. Caso você concorde, gostaria de gravar a entrevista e/ou tomar notas de suas respostas, a fim de registrar da melhor maneira o que for dito. Não há respostas certas ou erradas, o que busco é conhecer sua experiência e opiniões.

Os riscos decorrentes da exposição de informações de cunho pessoal ou profissional serão minimizados em face da confidencialidade na condução dos trabalhos, conforme o item abaixo.

Não há remuneração prevista como benefício relacionado a sua participação.

#### **Confidencialidade**

Todas as informações fornecidas serão mantidas confidenciais e anônimas de modo que somente a equipe envolvida no projeto terá acesso aos dados coletados. Os resultados serão apresentados de forma agregada e resumida, sendo que sua identidade não será divulgada. Não será publicada nenhuma informação que permita sua identificação.

#### **Seus direitos**

Você pode se recusar a responder alguma questão, sem necessidade de justificativa. A qualquer momento, você pode desistir da entrevista e descartar as informações fornecidas até então, também sem necessidade de explicação. Fique à vontade para fazer perguntas sempre que achar necessário.

Ao assinar abaixo, você comprova que leu e concorda com as informações acima. Você entende que sua participação é voluntária e você pode decidir encerrar a entrevista a qualquer momento.

\_\_\_\_\_

Data:

Participante:

\_\_\_\_\_

Data:

Pesquisador:

## APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTA

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada | Aceleradoras

#### **Warm-Up**

1. Conte-me um pouco da sua formação acadêmica e histórico profissional.
2. Conte-me sobre sua história na aceleradora: como se deu seu envolvimento e como é sua relação com as *startups*.

#### **Entrevista**

1. Pode me contar como funciona o programa de aceleração? Quais são suas principais características e diferenciais?
2. Como funciona o processo de seleção? Quais são os principais fatores das *startups* avaliados pela aceleradora?
3. Qual a relevância da missão da *startup* durante o processo de seleção? [caso não seja citado]
4. Quais são os serviços oferecidos pelo programa? O que se espera em troca da aceleração? Exemplos
5. Quais os principais segmentos de negócio das *startups* aceleradas?
6. Quais os maiores desafios enfrentados pelas *startups* durante o programa?
7. Vocês possuem *KPI*s de acompanhamento em relação à evolução das aceleradas durante o programa?
8. Vocês mantêm algum tipo de relação com as *startups* após sua graduação? Sabe me informar os principais desafios que elas enfrentam nos primeiros anos de operação? Mantêm algum tipo de *KPI*?
9. Qual o índice de sucesso das *startups*? Há algum *case* que gostaria de citar?
10. Em sua opinião, por que as *startups* procuram sua aceleradora em detrimento às demais?
11. Por fim, como você avalia o papel da aceleradora no desenvolvimento das *startups*?
12. Há algo mais que gostaria de acrescentar?

## Roteiro de Entrevista Semiestruturada | *Startups*

### **Warm-Up**

1. Conte-me um pouco da sua formação acadêmica e histórico profissional.
2. Conte-me sobre sua história como empreendedor e de sua atual *startup*.
3. Conte-me sobre como você se envolveu com a aceleradora.

### **Entrevista**

1. Como você define seu negócio? Qual sua principal missão?
2. Por que você buscou um programa de aceleração? Qual era sua expectativa?
3. Por que você optou por essa aceleradora?
4. Como foi a experiência de aceleração? Atendeu sua expectativa?
5. Quais foram os principais desafios enfrentados durante o programa? E atualmente?
6. Qual o papel que o programa de aceleração teve no desenvolvimento de sua *startup*?
7. Você possuía algum tipo de *KPI* para acompanhar o desenvolvimento do seu negócio durante a aceleração? Quais são eles? Você os mantém atualmente?
8. A aceleradora te conectou com outras organizações? De que maneira? Isso ajudou sua *startup* de alguma forma?
9. O contato com os mentores te auxiliou de alguma forma? Qual o valor você enxerga nesta relação?
10. A aceleradora te auxiliou a obter financiamento? Quão relevante isso foi para sua *startup*?
11. Você mantém alguma relação com a aceleradora após o programa? Como tem funcionado? Algum serviço é oferecido? A aceleradora acompanha o desempenho de seu negócio?
12. Qual a sua ideia de sucesso para seu negócio? Você considera que já chegou a este patamar? Se não, o que falta para atingi-lo? Você acredita que a aceleradora poderia ter apoiado mais neste aspecto?
13. Em sua opinião, por que as *startups* procuram aceleradoras?
14. Por fim, qual foi o principal impacto da aceleradora para seu negócio?
15. Há algo mais que gostaria de acrescentar?

## APÊNDICE C – CITAÇÕES COMPLEMENTARES

Atributo	Tipo	Nome Hierárquico	Nome Hierárquico Ajustado	Código	Achados	Exemplos de Evidência Qualitativa
Aceleradoras	Tradicional	2.2.1. Serviços e Reciprocidade	1.1.1. Características, Serviços e Reciprocidade	AcTrad_#03	O engajamento presencial nos programas de aceleração tradicionais é menos intenso	Vamos fazer o MVP ( <i>Minimum Viable Product</i> ), (...) medir o tamanho do mercado, analisar concorrente, vendas, marketing, um monte de coisas assim. Então são conteúdos que eles conseguem fazer sozinhos. Depois disso, do conteúdo sozinho, eles podem ativar os mentores.
Aceleradoras	Impacto	2.2.2. Relacionamento após a graduação	1.1.1. Características, Serviços e Reciprocidade	Aclmp_#06	As aceleradoras de impacto focam nas <i>startups</i> como parte do <i>networking</i> após a graduação	A gente está contando muito com os <i>alumni</i> das turmas um e dois, porque a gente sabe que o empreendedor fala muito melhor com o empreendedor do que com a gente.
Aceleradoras	Impacto	2.1.2. Seleção	1.1.2. Seleção	Aclmp_#06	O processo seletivo de aceleradoras de impacto tem maior foco no propósito do empreendedor	Pelo menos o empreendedor tem que ter essa visão de como ele vai, pode ser que agora ele não esteja endereçando, mas ele tem que ter essa visão de pelo menos como e quantas pessoas ele quer impactar no futuro.
Aceleradoras	Impacto	2.1.2. Seleção	1.1.2. Seleção	Aclmp_#06	O processo seletivo de aceleradoras de impacto tem maior foco no propósito do empreendedor	Depois uma conversa que já envolve um pouco o pessoal do programa (...), a gente já coloca o empreendedor para fazer alguma atividade, ver como ele é, (...) porque a gente acelera não só o negócio, como o empreendedor. Para a gente é muito importante olhar a intencionalidade do empreendedor, porque é muito fácil desvincular no meio do caminho.
Aceleradoras	Impacto	2.1.2. Seleção	1.1.2. Seleção	Aclmp_#07	O processo seletivo de aceleradoras de impacto tem maior foco no propósito do empreendedor	O primeiro item é o impacto. Qual é o problema social ou ambiental que aquele negócio está tentando resolver e qual é a relevância dele para o Brasil. E a segunda é qual é o potencial daquela solução que o empreendedor está trazendo de resolver parte desse problema. (...) Esse crivo de impacto é o único que é excludente. Uma vez que ele passa por esse crivo, a gente olha perfil empreendedor e modelo de negócio. Mas a gente faz essa análise de perfil empreendedor, da liderança que está hoje no negócio e o modelo de negócio. Porque a gente só acelera projeto em que a gente acredita.
Aceleradoras	Impacto	2.1.2. Seleção	1.1.2. Seleção	Aclmp_#02	O processo seletivo de aceleradoras de impacto tem maior foco	A gente começou a entender que impacto não era só em filtro de negócio, mas era em filtro de pessoas também. (...) Então, a gente se preocupava muito em entender se aquela pessoa estava alinhada ao negócio de impacto. (...) Então tem que vir



					no propósito do empreendedor	de dentro, aquele <i>golden circle</i> , né: “ <i>why, how, what</i> ”. Então aí acho que é o principal ponto que permeia todo o processo de aceleração que eu montei é um pouco de <i>walk the talk</i> , então assim, você tem que praticar o que você está fazendo. Mas no final era entrevista, em profundidade, com mais de uma pessoa, com mais de uma pessoa da <i>startup</i> . E se possível, olho no olho, ou senão pelo menos um <i>skype</i> com olho no olho, mas a gente tinha que entender se aquela pessoa estava ali com um propósito.
Aceleradoras	Tradicional	2.1.2. Seleção	1.1.2. Seleção	AcTrad_#04	O processo seletivo de aceleradoras tradicionais tem maior foco no negócio	Um dos principais era a avaliação do time, ver o <i>track record</i> de cada um, as instituições onde estudaram, o que já fizeram, o histórico. O outro ponto era o potencial daquela ideia, qual o mercado endereçável, ver o quanto aquilo poderia crescer e ser um negócio escalável, a complementaridade dos fundadores, a ideia em si, o quão disruptiva ela era, e qual o tamanho do mercado endereçado era importante, mas saber executar olhando o histórico dos fundadores.
Aceleradoras	Tradicional	2.1.1. Características	1.1.2. Seleção	AcTrad_#06	O processo seletivo de aceleradoras tradicionais tem maior foco no negócio	Tem muita gente que chega com uma ideia. E que aqui o que a gente fala bastante é que não importa muito qual seja a sua ideia, nem o seu produto, porque isso muitas vezes vai mudar. O importante é a capacidade de execução do time.
Aceleradoras	Impacto	2.1.1. Características	1.1.1. Características, Serviços e Reciprocidade	AcImp_#06	O engajamento presencial nos programas de aceleração de impacto é mais intenso	Para a gente é muito importante desenvolver esse empreendedor ao longo do programa, porque a gente tem que preparar ele para tomar melhores decisões.
Aceleradoras	Impacto	2.1.1. Características	1.1.1. Características, Serviços e Reciprocidade	AcImp_#07	O engajamento presencial nos programas de aceleração de impacto é mais intenso	Ele (o programa) é composto de dois âmbitos, o olhar estratégico do mentor e a mão na massa do gestor junto com o negócio.
Aceleradoras	Impacto	2.2.3. KPIs	1.1.3. KPIs	AcImp_#03	Os KPIs de impacto são um fator relevante para aceleradoras de impacto, além dos financeiros e operacionais	KPI de impacto no setor de impacto é muito importante. Porque no final você faz um relatório para empresa e fala: “A sua empresa impactou X vidas”. Tinha uma métrica que era continuar medindo o impacto, mas também uma hora o <i>budget</i> acaba, não é de graça você medir impacto.
Aceleradoras	Impacto	2.2.3. KPIs	1.1.3. KPIs	AcImp_#06	Os KPIs de impacto são um fator relevante para aceleradoras de impacto, além dos	E a parte do impacto, a gente trabalha com eles uma série de coisas relacionadas ao impacto, na primeira semana de aceleração a gente já os coloca para desenhar a teoria da mudança.

					financeiros operacionais	e	Tem uma metodologia da visão do que é impacto em cinco dimensões, que são o que, para quem, quanto de mudança está acontecendo, qual a contribuição no sentido de adicionalidade, e uma dimensão, que para mim foi <i>mind blowing</i> , é a dimensão de risco: quais os riscos envolvidos nessa operação, e o quanto você está analisando se você está mitigando esses riscos ou está entendendo se eles estão acontecendo ou não. (...) Então, as cinco dimensões vêm para ajudar a traçar esses indicadores que vêm na categoria do <i>outcome</i> da teoria da mudança. (...) Ainda está bem nebuloso como a gente vai acompanhar esse pós-programa, eu acho que é muito mais uma coisa da gente estimular que os empreendedores olhem.
Aceleradoras	Tradicional	2.2.3. <i>KPIs</i>	1.1.3. <i>KPIs</i>	AcTrad_#03	Os <i>KPIs</i> financeiros e operacionais são um fator relevante para aceleradoras tradicionais		O que a gente vai olhar muito é faturamento. Assim, acho que um <i>KPI</i> muito importante para a sustentabilidade do negócio é a receita, o faturamento. Então, a gente sempre está olhando.
<i>Startups</i>	Impacto	3.1.2. Expectativa Aceleração	2.1.2. Expectativa e Experiência	SulImp_#06	Os programas de aceleração de impacto têm maior ênfase no propósito do empresário		E de todas essas (aceleradoras), a de impacto foi um divisor de águas para a gente. Porque não é aquela coisa: negócio, negócio e negócio, só educação empreendedora. Eles olham muito para quem está por trás disso. Eles olharam para uma coisa que me fez criar a <i>startup</i> e que ninguém nunca olhou em toda a trajetória, que é o meu propósito. E essa jornada envolve tanto coisas práticas, mais técnicas, quanto coisas mais aspiracionais. Então, a gente fez uma vivência, que foi uma imersão de três dias.
<i>Startups</i>	Tradicional	3.1.2. Expectativa Aceleração	2.1.2. Expectativa e Experiência	SuTrad_#05	O engajamento presencial nos programas de aceleração tradicionais é menos intenso		Gostei muito do que eles venderam para a gente na época, que foi acelerar os empreendedores para que eles possam criar uma empresa melhor, produtos melhores. Ponto. E a aceleração não é tão ativa. Tem as reuniões semanais, tudo, só que depende muito do empreendedor, entender o quanto ele vai captar e realmente aproveitar.
<i>Startups</i>	Impacto	3.2.5. <i>KPIs</i>	2.2.1. <i>KPIs</i>	SulImp_#06	A construção de <i>KPIs</i> demanda mais tempo dos empreendedores de impacto		E a aceleradora de impacto foi essencial para a gente ter esses <i>KPIs</i> de impacto. Então, antes a gente tinha indicadores muito vagos, hoje a gente tem uma planilha de indicadores e cada um deles tem um porque medir. A gente não mede nada por medir. Então, tem uma planilha, antes eram três indicadores, hoje são vários e cada um mostra uma coisa que faz sentido para nossa tese.

Startups	Impacto	3.2.5. <i>KPIs</i>	2.2.1. <i>KPIs</i>	Sulmp_#05	A construção de <i>KPIs</i> demanda mais tempo dos empreendedores de impacto	Eu não consegui me engajar muito nessa parte, mas um dos mentores focou nessa parte das métricas.
Startups	Tradicional	3.2.5. <i>KPIs</i>	2.2.1. <i>KPIs</i>	SuTrad_#03	A construção de <i>KPIs</i> é demanda menos tempo para os empreendedores tradicionais	Tem um conceito que a gente aprendeu lá também que foi bem legal, que é o <i>One Metric That Matters</i> . Então assim, você tem várias, mas sempre uma que é um norte, e essa uma que é um norte para a gente, ela foi mudando ao longo do tempo.
Startups	Tradicional	3.2.5. <i>KPIs</i>	2.2.1. <i>KPIs</i>	SuTrad_#05	A construção de <i>KPIs</i> é demanda menos tempo para os empreendedores tradicionais	A gente discutiu muito juntos, mesmo, porque são os <i>KPIs</i> da empresa. A gente construiu para acompanhamento não para o programa, mas para a empresa mesmo.
Startups	Impacto	3.2.5. <i>KPIs</i>	2.2.1. <i>KPIs</i>	Sulmp_#02	A construção de <i>KPIs</i> demanda mais tempo dos empreendedores de impacto	Alguns <i>KPIs</i> nós mantemos, não são muitos, menos do que eu gostaria. Eu acho que o grande problema do empreendedor é a gente viver muito o momento e não conseguir medir.
Startups	Impacto	3.1.2. Expectativa Aceleração	2.1.2. Expectativa e Experiência	Sulmp_#02	Os programas de aceleração de impacto têm maior ênfase no propósito do empresário	A aceleradora de impacto ajudou muito a gente nisso, foi a primeira vez que eu ouvi falar isso do desgaste do trabalho, não de horas, mas intelectual e emocional. Eu acho que é onde mais pega, você tem que tomar muita decisão. Eles ajudaram muito a trabalhar esse lado humano das coisas.
Startups	Impacto	3.1.2. Expectativa Aceleração	2.1.2. Expectativa e Experiência	Sulmp_#05	Empreendedores de impacto demandam mais atenção individualizada	Normalmente é onde (programas em turmas) eles mais vendem que ajuda, porque de fato coloca, mas as vezes só atrapalha, na minha opinião. Coloca como se todos precisassem saber daquilo de fato, mas as vezes você já passou por aquela situação, não é uma receita de bolo. Essas mais individuais que tratam de forma mais individualizada foram as que mais agregaram.
Startups	Impacto	3.1.2. Expectativa Aceleração	2.1.2. Expectativa e Experiência	Sulmp_#02	Empreendedores de impacto demandam mais atenção individualizada	Um dos principais papéis deles em relação a desenvolvimento foi o de ajudar no lado emocional.
Startups	Impacto	3.1.2. Expectativa Aceleração	2.1.2. Expectativa e Experiência	Sulmp_#01	Empreendedores de impacto demandam mais atenção individualizada	Eu comecei a fazer e daí eu desisti porque eu não acho que eles conseguiram me ajudar. Eles eram muito inflexíveis. Eles estavam muito preocupados com (..) que eu vou ganhar (...) e eu estava mais preocupada em como que eu ia atingir essas pessoas e fazer essa transformação (...). Eu acho que faltou olhar individualmente o que estava me faltando.

<i>Startups</i>	Tradicional	3.2.1. <i>Networking</i>	2.2.2. Relevância dos Serviços	SuTrad_#02	Empreendedores tradicionais valorizam mais os programas em turmas	Eu acho que o mais rico também é a convivência com outros empreendedores. É um lado de imersão muito forte. Então, a dificuldade de um é a dificuldade do outro (...), eu acho que é um benefício muito forte de uma aceleradora é esse lado da imersão do <i>networking</i> .
<i>Startups</i>	Tradicional	3.2.1. <i>Networking</i>	2.2.2. Relevância dos Serviços	SuTrad_#01	Os serviços de Mentoria e <i>Networking</i> oferecidos pelas aceleradoras são tidos como mais relevantes pelas <i>startups</i>	Ambientes de <i>coworking</i> em geral, eles têm essa característica de muita troca, fazer parcerias, dar palpite, opinar nas <i>startups</i> dos outros e eles também opinar nas suas. São pessoas de diferentes áreas, mas muito inteligentes e competentes no que eles fazem. É um ambiente muito rico de muita troca. Se fosse para listar uma coisa que faz a diferença estar numa aceleradora é essa troca.
<i>Startups</i>	Impacto	3.2.1. <i>Networking</i>	2.2.2. Relevância dos Serviços	SuImp_#02	Os serviços de Mentoria e <i>Networking</i> oferecidos pelas aceleradoras são tidos como mais relevantes pelas <i>startups</i>	Quando você entra no ecossistema de empreendedores de impacto, alguns deles são em comum, isso te gera um ambiente muito saudável de partilha, de dor, de momento, de angústia que muitas vezes alguém já viveu.
<i>Startups</i>	Tradicional	3.2.2. Mentoria	2.2.2. Relevância dos Serviços	SuTrad_#04	Os serviços de Mentoria e <i>Networking</i> oferecidos pelas aceleradoras são tidos como mais relevantes pelas <i>startups</i>	Os mentores, principalmente da minha turma, todos eram fundadores, a maioria deles (...) já tinha fundado mais de uma empresa. Eles eram muito experientes. Isso para mim era muito rico: poder trocar. Acho que é a melhor parte do programa mesmo.
<i>Startups</i>	Impacto	3.2.2. Mentoria	2.2.2. Relevância dos Serviços	SuImp_#05	Os serviços de Mentoria e <i>Networking</i> oferecidos pelas aceleradoras são tidos como mais relevantes pelas <i>startups</i>	Porque o que mais agrega são os mentores, as pessoas que se conectaram com você, e que vão ver o seu caso, vão ajudar no seu caso.
<i>Startups</i>	Impacto	3.2.2. Mentoria	2.2.2. Relevância dos Serviços	SuImp_#02	Os serviços de Mentoria e <i>Networking</i> oferecidos pelas aceleradoras são tidos como mais relevantes pelas <i>startups</i>	Os mentores que realmente compram a ideia do projeto... Eu acho que a questão do impacto ajuda mais a ter uma empatia do outro lado e ter um empenho muito maior deles em realmente fazer dar certo. Porque para eles é um negócio não só pessoal, mas também tem um âmbito mais social de olhar e saber que está ajudando com o tempo dele, ajudando essas pessoas a estarem reverberando para muito mais gente, eu acho que tem esse efeito.