

COMO OS MECANISMOS UTILIZADOS PELAS ACELERADORAS INFLUENCIAM O PROCESSO EMPREENDEDOR DAS STARTUPS

*HOW THE MECHANISMS USED BY ACCELERATORS INFLUENCE THE ENTREPRENEURSHIP
PROCESS OF STARTUPS*

Thomaz Martins de Aquino
Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA USP)
thomazma@insper.edu.br

Gabriela Ortigossa Azenha
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA USP)
gabriela.ortigossa@alumni.usp.br

Tales Andreassi
Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP)
tales.andreassi@fgv.br

Maria Fernanda Arreola
Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA)
fernanda.arreola@essca.fr

Aprovado em 07/2025

Resumo

Para desenvolver novos negócios, o indivíduo empreendedor pode recorrer a estruturas de apoio e suporte, como as aceleradoras de startups. Dessa forma, este estudo explora como os mecanismos utilizados por aceleradoras influenciam o processo empreendedor de startups. Por meio de uma pesquisa qualitativa, foram analisados três casos de startups que passaram pelo programa de aceleração da Darwin Startups. O estudo identifica que as aceleradoras impactam significativamente as startups através de oito mecanismos principais, divididos em quatro categorias: orientação, acompanhamento, apoio e suporte. Estes mecanismos ajudam as startups a identificar oportunidades, melhorar práticas de negócios, aumentar a legitimidade no mercado e promover a segurança psicológica dos empreendedores. A pesquisa contribui para o entendimento sobre o papel das aceleradoras na evolução das startups e oferece insights para o aprimoramento de programas de aceleração.

Palavras-chave: Aceleradoras de Startups, Processo Empreendedor, Mecanismos de Aceleração, Desenvolvimento de Startups, Empreendedorismo.

Abstract

To develop new businesses, entrepreneurial individuals can turn to support structures like startup accelerators. This study explores how the mechanisms used by accelerators influence the entrepreneurial process of startups. Through qualitative research, three cases of startups that went through the acceleration program of Darwin Startups were analyzed. The study identifies that accelerators significantly impact startups through eight main mechanisms, divided into four categories: guidance, monitoring, support, and backing. These mechanisms help startups identify opportunities, improve business practices, increase market legitimacy, and promote the psychological safety of entrepreneurs. The research contributes to the understanding of the role of accelerators in the evolution of startups and offers insights for improving acceleration programs.

Keywords: *Startup Accelerators, Entrepreneurial Process, Acceleration Mechanisms, Startup Development, Entrepreneurship.*

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é considerado o motor da economia, tendo como principais funções mudar o equilíbrio econômico por meio de inovações introduzidas no mercado (SCHUMPETER, 1934), desenvolver novos produtos (DRUCKER, 1993; SCHUMPETER, 1976) e desenvolver novas empresas (LICHTENSTEIN et al., 2006). Seu processo foi extensivamente estudado a nível de mercado, porém pouco explorado no nível do empreendedor (LICHTENSTEIN et al., 2006).

Esse processo empreendedor envolve a criação de oportunidades através da ação proativa do empreendedor (ALVAREZ; BARNEY, 2007), o reconhecimento e a avaliação de oportunidades existentes devido à assimetria no mercado (BARON; SHANE, 2007), a recombinação de recursos existentes para a criação de novos produtos, serviços ou mercados (SARASVATHY, 2001; BAKER; NELSON, 2005) e a experimentação e o desenvolvimento de soluções inovadoras para atender necessidades percebidas no mercado (SHAH; TRIPSAS, 2007). Ações desenvolvidas pelo indivíduo empreendedor, que pode recorrer a estruturas de apoio e suporte, como as aceleradoras de startups (PAUWELS et al., 2016), para desenvolver seu empreendimento.

As aceleradoras são definidas como organizações que visam acelerar a ‘gestação’ precoce do empreendimento em um curto espaço de tempo (em média 3 a 6 meses), fornecendo educação e conexões a grupos de startups durante programas intensivos (HALLEN et al., 2014). Mesmo sendo um fenômeno novo, iniciado em 2005, o número de aceleradoras tem crescido exponencialmente (MILLER; BOUND, 2011; COHEN et al., 2019). A heterogeneidade dos programas de aceleração, e a escassez de conhecimento empírico e teórico sobre seus direcionadores (BIRDSALL et al., 2013), oferece uma oportunidade para pesquisas acadêmicas desenvolverem uma compreensão sobre o

impacto de tais programas nos empreendimentos acelerados (COHEN; BINGHAM, 2013).

As primeiras evidências apontam que aceleradoras têm um impacto positivo sobre os fundadores das startups (HALLEN et al., 2019): ajudando-os a aprender rapidamente, criarem redes poderosas e se tornarem melhores empreendedores (MILLER; BOUND, 2011); definirem e implementarem estratégias mais rapidamente (COHEN, 2013); e diminuindo o tempo para aquisição de novos clientes e exit do empreendimento (HALLEN et al., 2014). Ao comparar startups que participaram das principais aceleradoras americanas (Y Combinator e TechStars) com startups não aceleradas, percebe-se que as aceleradas tendem a receber mais investimentos e mais rapidamente (SMITH; HANNIGAN, 2015), porém, Konczal (2012) aponta que a indústria utiliza medidas estatísticas possivelmente equivocadas para avaliar os resultados das aceleradoras. Segundo o autor, além de problemas em relação aos dados (como ausência de dados ou imprecisão nas medidas), há um claro viés de seleção, introduzido pelo fato de as aceleradoras selecionarem apenas startups com alto potencial de sucesso.

Embora as aceleradoras tenham se proliferado rapidamente e as startups estejam cada vez mais buscando esses programas, a pesquisa sobre essa nova forma organizacional ainda é emergente (COHEN et al., 2019). Como resultado, há um entendimento limitado sobre como as aceleradoras moldam as trajetórias das novas startups (SMITH e HANNIGAN, 2015), destacando a necessidade de mais estudos, preferencialmente com a observação direta das startups durante o processo de aceleração (COHEN e BINGHAM, 2013). Ademais, é crucial examinar as intervenções específicas realizadas pelas aceleradoras e como essas afetam o desenvolvimento das startups, abrindo a “caixa-preta” dessas operações para uma compreensão mais profunda de seu impacto (CRIŞAN et al., 2021). Portanto, este estudo busca responder à pergunta: “Como os mecanismos utilizados pelas aceleradoras influenciam o processo empreendedor das startups aceleradas?”. Com o objetivo de entender as influências da aceleradora no processo empreendedor de uma startup acelerada e os mecanismos pelos quais a aceleradora influencia tais mudanças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Embora pesquisas sistemáticas só tenham surgido na década de 80, pode-se dizer que o empreendedorismo como campo de investigação possui uma longa história que emergiu com publicações pioneiras ainda no século 18 (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Inicialmente, era visto como um tema de pesquisa marginal dentro de disciplinas estabelecidas, como a economia. Apenas no meio do século 20 a ideia do empreendedor começou a desaparecer da teoria econômica (KALANTARIDIS, 2004) – cada vez mais centrada em modelos deterministas com ênfase em informação e mercados perfeitos (BAUMOL, 1968; EDWARDS, 1954). A economia tornou-se cada vez mais orientada pela matemática, uma abordagem que dificultava incluir o empreendedor nos modelos econômicos (HÉBERT; LINK, 2009).

Em contrapartida, no final dos anos 50 uma série de estudos começaram a levantar traços e características pessoais do empreendedor (LANDSTRÖM; BENNER, 2010), abrindo caminho para pesquisadores de áreas correlatas, como sociologia e psicologia, entrarem no tema. Esta ideia de que os empreendedores teriam disposições ou personalidades únicas recebeu atenção pelo fato deles parecerem mais focados e ocupados do que empregados de uma empresa, sendo proposto que empreendedores possuem uma necessidade de realização (MCCLELLAND, 1961) ou uma preferência pelo risco (KNIGHT, 1921).

Este interesse pelo empreendedorismo continuou crescendo, e desde a década de 1980 o campo ampliou exponencialmente em termos de número de pesquisadores, publicações, periódicos e conferências; sendo, ainda, fortemente marcado por aspectos econômicos e psicológicos em sua pesquisa (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). O modelo de Gartner (1985) descreve quatro dimensões do empreendedorismo: indivíduo, ambiente, organização e processo. Sendo indivíduo as pessoas que estão ligadas à criação dos novos negócios. Organização, a empresa com suas barreiras e estratégias de mercado. O ambiente sendo todo o entorno do negócio, favorecendo ou não sua criação. E por fim, o processo pelo qual o empreendedor executa suas ações, podendo ser entendido como a forma na qual se realiza algo criativo e inovador objetivando a geração de riqueza e valor para indivíduos e sociedade (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

2.1 Processo Empreendedor

Modelos processuais de empreendedorismo descrevem etapas como: reconhecer a oportunidade existente; decidir empreender seguindo tal oportunidade; reunir recursos; executar o empreendimento; construir seu sucesso; e colher recompensas (BARON; SHANE, 2007). Apesar desta definição o empreendedorismo é um conceito ainda subjetivo, característico do campo de pesquisa que se mantém em constante evolução (HJORTH, 2004), o que gera uma dificuldade em definir de forma clara seu processo. Por ser um campo relativamente novo essa subjetividade é natural, somente no século 20 o empreendedorismo foi apontado como processo criativo que gera inovações, tendo, por conta disso, diferentes visões ainda não consolidadas na literatura (VICK et al.; 2009; SHANE, 2012).

Como esse processo empreendedor sofre influência de variáveis individuais, interpessoais e socioeconômicas (BARON; SHANE, 2007), o empreendedor é considerado o agente do empreendedorismo (ANDERSON et al., 2012). Segundo Shane et al (2003) a motivação humana desempenha um papel crítico no processo empreendedor. A decisão do indivíduo em empreender é influenciada por suas características pessoais e pela forma como se relaciona com o ambiente de negócios (ESTAY et al., 2013). Assim o empreendedor cria mercados para novos bens e serviços através do reconhecimento de oportunidades (KIRZNER, 1979; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), tomando importantes decisões organizacionais para usufruir dessas oportunidades (SCHUMPETER, 1934).

A teoria econômica busca entender como prever tais decisões. Todas as vertentes – desde a teoria da escolha de consumo até a teoria dos jogos – têm como princípio maximizar algo (EDWARDS, 1954). Assim, o empreendedor procura e avalia ideias de negócio, desenvolve o projeto que lhe aparenta corresponder a uma oportunidade e tenta levantar recursos necessários para montar sua nova empresa e lançar no mercado (GASPAR, 2010). Realizada a criação e lançamento da empresa o empreendedor passará a avaliar o desempenho da mesma com base no retorno de todo o investimento que fez durante tal processo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Nesta definição econômica o empreendedor primeiro procura oportunidades no mercado e avalia seu retorno esperado, o que contradiz a visão dele como um agente criativo e inovador. Empreendedorismo trata da compreensão sobre como indivíduos tomam decisões durante a construção de artefatos – produtos, serviços e mercados – totalmente novos (VENKATARAMAN, 1997). Em contrapartida, uma perspectiva de mundo imprevisível e incerto foi descrita por Knight (1921) como oposição a essa visão de homem racional da teoria econômica clássica. Dado que as variáveis que compõem um problema, bem como as informações do mercado, não são completamente conhecidas pelo homem (SIMON, 1957), a incerteza sobre este ambiente ao qual se empreende passou a ser uma dimensão que explica a importância do papel do indivíduo empreendedor como agente tomador de decisão (COASE, 1937).

A visão de planejamento racional acaba prevendo que se há uma grande incerteza sobre produto e mercado a empresa deve trabalhar mais e com mais esforço para analisar melhor e assim conseguir prever seu futuro. Porém essa busca pela previsão não é adequada quando falamos de mercados novos, ou seja, um futuro que, dada a ação criativa humana, ainda será produzido (WILTBANK et al., 2006). Nesse caso as estratégias mudam de uma visão de “reagir ao mercado existente” para uma visão de alavancar meios dos quais se possui controle e co-criar, junto dos cliente, tais mercados (KIM; MAUBOURGNE, 1997), refletindo uma ênfase no que se pode controlar, em contraste ao que se pode prever. Segundo Sarasvathy (2001) empreendedores são especialistas em usar essa lógica de controle e transformação, sem a necessidade de recorrer à predição. Em suma, enquanto estratégias preditivas buscam manipular a realidade atual para atingir metas pré-selecionadas, estratégias transformativas buscam gerar novas metas e novos ambientes a partir da realidade atual (WILTBANK et al., 2006).

Por mais estimulante que seja descobrir o que motiva os empreendedores e como eles diferem dos agentes econômicos, a questão crítica é como esses indivíduos conseguem criar e sustentar organizações bem-sucedidas, apesar dos diversos obstáculos existentes (MARTINEZ; ALDRICH, 2001). Como discutido, a literatura que busca explicar os processos de decisão do empreendedor se divide em dois grandes paradigmas: econômico (SCHUMPETER, 1934; BAUMOL, 1993; DRUCKER, 1998), que tende a buscar a maximização dos resultados esperados pelo negócio; e o paradigma comportamental (COASE, 1937; SIMON, 1947; SARASTAVHY, 2001; BAKER; NELSON, 2005), que descreve a decisão a partir do indivíduo e seus meios atuais para empreender. Ambos os paradigmas observam o empreendedor e o desenvolvimento do seu negócio sem considerar a ação e suporte de agentes externos, como programas de fomento promovidos por aceleradoras de startups.

2.2 Aceleradoras de Startups

As aceleradoras são consideradas organizações que visam acelerar a ‘gestação’ precoce do empreendimento em um curto espaço de tempo (em média 3 a 6 meses), fornecendo educação e conexões a grupos de startups durante programas intensivos (HALLEN et al., 2014; KANBACH; STUBNER, 2016). Esse modelo diz respeito ao apoio de tempo limitado focado em intensa interação, monitoramento e educação que permitem um rápido progresso dos negócios acelerados (PAUWELS et al., 2016; AMEZCUA et al., 2013). Na prática, os programas de aceleração são uma combinação de serviços e recursos previamente selecionados, cada um deles individualmente custoso para um empreendedor encontrar e obter sozinho (HOCHBERG, 2016).

A primeira aceleradora, Y Combinator, foi fundada em 2005 no Vale do Silício, seguida pela Techstars em 2007, também nos Estados Unidos. Desde então, o número de aceleradoras cresceu significativamente, com estimativas variando de 300 a mais de 3.000 em todos os continentes, evidenciando um crescimento rápido e constante (COHEN, 2013a; COHEN e HOCHBERG, 2014). Programas de aceleração pioneiros, como Y Combinator e Techstars, desempenharam um papel crucial no ecossistema de startups, ajudando a lançar mais de 2.000 startups que, juntas, arrecadaram mais de US\$ 16 bilhões em financiamento (COHEN et al., 2019).

O pacote de programas consiste nos serviços que a aceleradora oferece as suas startups. Segundo Pauwels et al (2016), os principais serviços de aceleração são os serviços de tutoria bem elaborados e cuidadosamente planejados. Embora existam variações na forma como esta orientação é operacionalizada, os serviços de orientação são evidentes em todas as aceleradoras (MILLER; BOUND, 2011; ISABELLE, 2013). Na maioria das vezes também inclui um currículo ou programa de treinamento bem definido, criado pelos gestores da aceleradora (COHEN; BINGHAM, 2013), que abrange uma variedade de tópicos, como finanças e marketing, que os novos empreendimentos precisam passar ao entrar no programa de aceleração (PAUWELS et al., 2016). Além do evento de encerramento – conhecido como “DemoDay” – uma clara distinção na forma como conectam suas startups com stakeholders (COHEN; HOCHBERG, 2014; Cohen et al., 2019).

As aceleradoras também são caracterizadas por fazerem uso de um processo de seleção rigoroso com vários estágios. Uma chamada aberta é organizada por um período de tempo no qual empresas podem aplicar on-line, preenchendo, normalmente, um questionário com suas informações (MILLER; BOUND, 2011; BARREHAG et al., 2012). As startups que despertarem interesse da aceleradora são chamadas para um processo de entrevista, no qual as partes interessadas externas tendem a participar, selecionando assim as startups participantes do programa (PAUWELS et al., 2016).

As startups que buscam programas de aceleração normalmente estão em um momento inicial, começando sua busca por clientes (MIAN, LIAMINE, FAYOLLE, 2016). Elas passam por um período de seleção para entrar na aceleradora, o que culmina na sua participação dentro do ciclo de aceleração. Em contrapartida, a aceleradora pede que estes projetos nascentes possuam ao menos um produto mínimo viável (MVP) operando (BARBARO, 2019), de modo que seu conhecimento e canais de distribuição de fato auxiliem a startup no ganho de escala (KANBACH; STUBNER, 2016).

Como a execução da startup está associada a um alto risco, geralmente é necessário um financiamento maior do que os sócios fundadores possuem, demandando se conectar com investidores para obter tal capital (ARUNDALE, 2019). Os programas de aceleração, além de realizar o investimento inicial, fornecem acesso a redes de contatos, conectando as startups com mentores que as tornam mais atraentes para futuros investidores (BARREHAG et al., 2012; KANBACH; STUBNER, 2016). Esses investidores de risco que trocam capital por participação na startup visam obter altos retornos, por isso querem identificar os negócios bons e ruins o mais rápido possível (BERGLUND, 2011).

A formação empreendedora, combinada com os serviços básicos de caixa e espaço de trabalho, possui correlação positiva com o desempenho (aumento das vendas e número de funcionários) da startup em seus 5 primeiros anos (GONZALEZ-URIBE; LEATHERBEE, 2018). Comparando startups que participaram das duas principais aceleradoras americanas – Techstars e Y Combinator – com startups não aceleradas, percebe-se que empreendimentos acelerados tendem a receber investimentos maiores e mais rapidamente (SMITH; HANNIGAN, 2015). Além disso, participar de um programa de aceleração aumenta a velocidade de saída – venda ou abertura de capital – e a tração inicial para adquirir novos clientes (HALLEN et al., 2014). Um dos fatores explicativos para o aumento na velocidade de captação pode se dar pela existência do evento “demoday”, onde costumam estar presentes investidores com potencial para fazer as próximas rodadas de investimento (SMITH; HANNIGAN, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem

Adotamos uma abordagem qualitativa e exploratória de estudo de caso. Essa pesquisa qualitativa é ideal para analisar conceitos complexos, realizar investigações detalhadas e identificar elementos relevantes para interpretar fenômenos sociais (HOPPEN et al., 1996), sendo, portanto, adequada para compreender como a aceleradora influencia o processo empreendedor das startups aceleradas.

Esse método é particularmente útil para estudar fenômenos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não tem controle e que são caracterizados por questões do tipo "Como" (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Assim, desenvolvemos um desenho de pesquisa longitudinal, comparativo e qualitativo para identificar padrões recorrentes nas ofertas de suporte da aceleradora. Os dados de processo incluíram o que ocorreu, quem realizou cada ação, quando aconteceu e outros eventos e atividades organizadas ao longo do tempo, bem como seus motivadores (PETTIGREW et al., 1990). Estas etapas estão alinhadas com os objetivos da pesquisa, proporcionando uma compreensão aprofundada da realidade dos empreendedores, do seu processo de desenvolvimento e dos mecanismos utilizados pela aceleradora, utilizando construtos de referência da Tabela 1.

Tabela 1 – Quadro teórico pré-estruturado

Origem	Constructo	Referências
Processo Empreendedor	Oportunidades: criação ou reconhecimento	Alvarez; Barney, 2007 Baron; Shane, 2007
	Recursos: composição, combinação e busca	Sarasvathy, 2001 Baker; Nelson, 2005 Hauser et al., 2019
	Experimentação	Wiltbank et al., 2006 Sarasvathy; Dew, 2005 Shah, Tripsas, 2007
	Flexibilidade: para lidar com contingências	Sarasvaty, 2001; 2004
Mecanismos da Aceleradora	Recursos pelos quais as startups operam	Cohen; Bingham, 2013 Hochberg, 2016 Bergek; Norrman, 2008
	Aprendizado dos empreendedores	Pauwels et al., 2016 Isabelle, 2013 Cohen; Bingham, 2013
	Conexão das startups em Redes de negócios	Radojevich-kelley; Hoffman, 2012 Miller; Bound, 2011 Cohen; Bingham, 2013
	Custo de coordenação	Cohen; Bingham, 2013

3.2 Método

Dado o número limitado de casos que podem ser estudados, faz sentido escolher situações nas quais o processo de interesse é observado de forma clara (PETTIGREW, 1988). O objeto de estudo para a pesquisa é o relacionamento entre startups e aceleradora que passaram pelo programa de aceleração do Darwin Startups. Esses casos fazem-se relevantes, visto que tal aceleradora foi reconhecida e premiada nacionalmente como o melhor programa de aceleração do Brasil por quatro anos pela premiação “Startup Awards” da Associação Brasileira de Startups (FONSECA, 2018; ROSS, 2019; SC INOVA, 2020; RTM, 2021). Dessa forma, foram selecionados 3 casos para estudo do relacionamento de cada uma das Startups com a Darwin Startups (tabela 2).

Tabela 2 – Cases e dados coletados

Caso	Entrevistas	Observações de Campo	Documentos
Startup 1	3 Entrevistas: 2 com sócio A e 1 com sócio B.	46 horas e 20 minutos de observação, sobre 17 atividades.	Relatório para investidores: 2º trimestre de 2019 (2 páginas). Mais site, coletado em agosto e dezembro.
Startup 2	3 entrevistas: 3 com sócio C, 2 em que o sócio D esteve presente.	35 horas e 5 minutos, sobre 16 atividades.	Relatório mensal para investidores: setembro, outubro e novembro (9 páginas). Mais site, coletado em agosto e dezembro.
Startup 3	3 entrevistas com sócio E.	40 horas e 40 minutos, sobre 20 atividades.	Site, coletado em agosto e dezembro.

Fonte: dados da pesquisa

Startup 1 – Esta startup, fundada em 2016 por três sócios com formação técnica, oferece um sistema "white label" que permite a venda de produtos por terceiros, com integração em tempo real ao sistema do cliente. Participaram de um programa de aceleração para adquirir conhecimentos em negócios, networking e reduzir burocracias, já que era o primeiro empreendimento dos fundadores. Como resultado, a empresa cresceu significativamente, aumentando em 49% o número de clientes em três meses e expandindo sua equipe de 10 para 18 funcionários. A aceleradora foi fundamental ao fornecer conexões estratégicas, legitimidade, treinamento e direcionamento, o que permitiu à startup aumentar o valor percebido e cobrado pelo seu produto, e melhorar suas interações com stakeholders.

Startup 2 – Fundada em 2018, esta startup criou uma plataforma de gestão de cadastros para centralizar e otimizar a troca de informações entre empresas. Em fase pré-operacional e sem gerar receita, a empresa surgiu para resolver problemas de desatualização de documentos na venture builder onde estava inserida. Decidiram se juntar à aceleradora devido à sua reputação e oportunidades de conexões. Durante o programa de aceleração de 3 meses, a startup validou seu modelo de negócio e fechou contratos com duas grandes empresas, uma delas parceira da aceleradora. A influência da aceleradora foi crucial ao pressionar a validação do negócio, fornecer contatos estratégicos e legitimar a startup, resultando em um aumento nas interações e contratos com clientes.

Startup 3 – Esta startup, fundada em 2013, desenvolve um software para pesquisas com avançadas lógicas de análise de dados. Um dos fundadores, insatisfeito com seu emprego anterior, decidiu abrir o próprio negócio ao perceber novas formas de pesquisa no exterior. A startup procurou a aceleradora em busca de investimentos e feedback. A participação foi benéfica, resultando em um aumento do interesse de investidores e do valor de investimento. A aceleradora ajudou ao oferecer contatos com investidores,

legitimidade, e pressionar a startup para avançar na captação de recursos. Além disso, a startup usufruiu de recursos como espaço de trabalho compartilhado e um ambiente que promovia a segurança psicológica e motivação empreendedora, facilitando interações com diversos stakeholders e sucesso na rodada de investimento.

3.3 Técnica de coleta

Os relacionamentos das startups com a Aceleradora Darwin foram observados em campo durante um período de 3 meses – todo o processo de aceleração – de setembro a novembro de 2019. O campo de estudo, onde as observações ocorreram, foi majoritariamente o ambiente de trabalho colaborativo fornecido pela aceleradora para as startups aceleradas; ou seja: workshops, mentorias, reuniões de acompanhamento, bem como o dia a dia de trabalho no espaço compartilhado por startups e aceleradoras. As observações realizadas foram anotadas em diários de campo do pesquisador para análise. E a triangulação foi feita a partir de entrevistas, com as startups selecionadas, na primeira semana do programa, no meio e logo após a finalização do programa. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas.

Para não forçar as respostas em nosso quadro teórico pré-estruturado (Tabela 1), primeiramente foi pedido aos entrevistados para falarem livremente sobre como se deu o processo de desenvolvimento do seu negócio, sobre a relação com a aceleradora, suas percepções da influência em seus negócios e resultados conquistados. Somente após estes questionamentos amplos, foram realizadas as perguntas semiestruturadas. Os protocolos incluem questões não diretas e diretas para fundamentar os insights teóricos e reduzir o viés (EISENHARDT, 1989).

Para complementar o entendimento sobre o programa de aceleração foram realizadas duas entrevistas com gestores da aceleradora: o responsável pelo contato direto com as startups e o diretor de aceleração. Documentos como relatórios para investidores, com informações sobre atividades realizadas no período e indicadores das startups, bem como os respectivos sites das startups, foram acrescentados na análise como uma terceira fonte de informação.

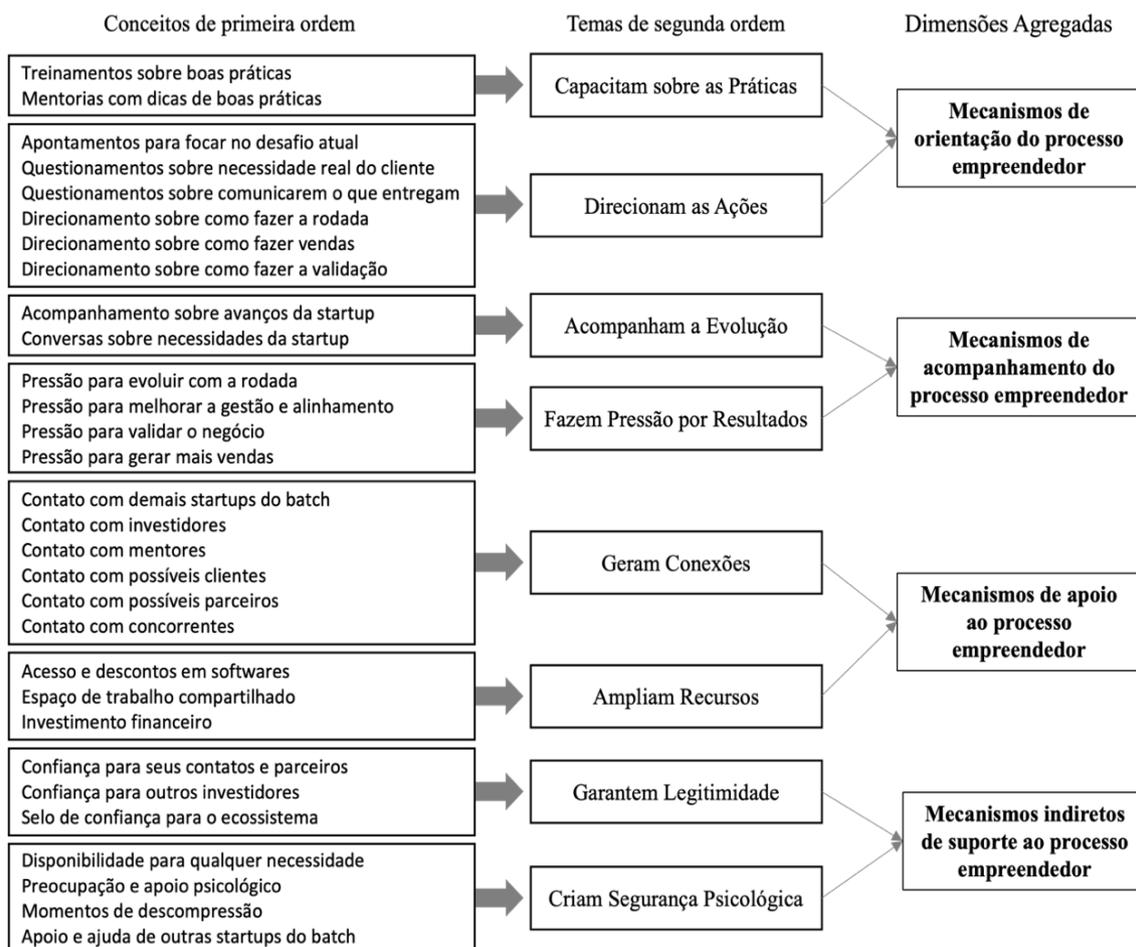
3.4 Técnica de Análise

Analisamos os dados brutos, como transcrições de entrevistas e documentos, utilizando a análise de conteúdo segundo as três fases propostas por Bardin (2011): preparação do material, dedução e interpretação. Inicialmente, realizamos leituras das transcrições, identificando índices e suas frequências. Aplicamos a técnica de análise temática ou categorial, fragmentando o texto em unidades para identificar núcleos de significado, que foram posteriormente agrupados em classes ou categorias.

Em seguida, categorizamos os mecanismos utilizados pela aceleradora nos três casos estudados, com base na revisão da literatura sobre mecanismos de aceleração e com o auxílio do software Atlas TI. Essa abordagem permitiu um entendimento mais profundo dos padrões em cada caso (Eisenhardt, 1989).

Finalmente, realizamos análise cruzada dos casos, buscando semelhanças e diferenças entre eles através da comparação em pares, conforme sugerido por Eisenhardt (1989), para evitar estruturas simplistas e alcançar uma compreensão mais complexa. Esse processo facilitou a identificação de similaridades e a formulação de generalizações teóricas sobre a influência da aceleradora no desenvolvimento das startups, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2. Estrutura de dados emergente



Fonte: elaborada pelos autores

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Embora algumas pesquisas considerem as aceleradoras como uma forma diferente de incubadora (como GLIEDT et al. 2018; HAUSBERG & KORRECK 2018), outros as reconhecem como uma forma organizacional distinta, caracterizada por um conjunto distinto de características, dependendo dos serviços que prestam aos seus utilizadores iniciantes (PAUWELS et al., 2016). Esse estudo aponta características que ajudam a definir melhor as aceleradoras, compreendendo seus aspectos distintivos de outros programas de apoio ao desenvolvimento de novos negócios.

Observamos que as aceleradoras fornecem oito mecanismos (Figura 3) para influenciar esse processo. Esses mecanismos são divididos em quatro: orientação, acompanhamento, apoio e suporte. Os mecanismos de orientação buscam fornecer boas práticas, indicando o caminho a ser seguido e direcionar a ação empreendedora. Os mecanismos de acompanhamento buscam verificar o progresso da startup e pressionar os empreendedores para a ação. Já os mecanismos de apoio fornecem recursos a fim de auxiliar o desenvolvimento do negócio e buscam criar relações com stakeholders de interesse da startup. Por fim, os mecanismos de suporte atuam por meio do desenvolvimento de um ambiente seguro e estabelecendo a validação e autoridade da aceleradora no mercado.

A combinação desses tipos de mecanismos fornece às startups orientação e suporte para identificar e aproveitar novas oportunidades de negócio. As startups também ganham a experiência de interagir com mais clientes e stakeholders, têm acesso a recursos e aumentam suas expectativas financeiras. No entanto, durante o período de aceleração os empreendedores podem ficar distante de colaboradores, surgindo eventuais desalinhamentos entre os sócios e a equipe operacional (SARFATI et al., 2020). Apesar disso, as startups se sentem parte do ecossistema empreendedor e implementam melhores práticas de negócio.

Capacitam sobre as Práticas

Esse mecanismo pode ser realizado via treinamentos sobre um tópico de conhecimento específico, como vendas, ou dicas sobre boas práticas que ocorrem em mentorias e momentos de discussão. Os treinamentos orientam a startup sobre as melhores práticas no tópico que está sendo discutido, auxiliando-as na implementação de melhorias. Também auxiliam as startups a reconhecer oportunidades e comunicar da melhor forma seu valor ao cliente final. As mentorias auxiliam na implementação de melhores práticas, dando orientação para a startup sobre como fazer alguma ação.

Sócio A disse que hoje a venda deles é muito voltada para produto. E está com a cabeça “fervilhando” de que esse processo deve ser centralizado no cliente. (Observação feita durante workshop de vendas da Aceleradora, 26 de outubro)

“Eu já tinha feito alguma coisa de vendas, mas não sou expert na área. Então a gente está pegando muito dos bate papos e mentorias da aceleradora que estão muito bacana mesmo.” (Sócio D, em entrevista 5 com pesquisador, 30 de outubro)

Direcionam as Ações

O direcionamento pode tomar diversas formas, desde apontamentos sobre o que o empreendedor deve focar no momento, questionamentos sobre a necessidade do cliente e o valor entregue ao mesmo, até direcionamentos de fato sobre como fazer uma rodada de investimentos, vendas ou a validação do negócio.

“Eles falaram para segmentar, tentar provar o efeito rede que queremos provar em um segmento e depois apenas replicar. Isso foi um direcionamento muito bom pra gente”. (Sócio C, em entrevista 6 com pesquisador, 12 de dezembro)

“É complicado, mas não é risco. Risco é definir como crescer, aprender a vender para esses caras. Então foca nisso, é crescer agora. Depois vê o resto que é complementar.” (Mentor da Aceleradora, em reunião de acompanhamento, 22 de outubro)

Acompanham as Evoluções

O mecanismo de acompanhamento é realizado por meio de conversas esporádicas da aceleradora com a startup e pelo acompanhamento formal, via relatórios, dos avanços nos indicadores do negócio. Ao acompanhar a startup durante todo o programa, a aceleradora consegue entender as necessidades e reforçar oportunidades de negócio para a startup. Inclusive, muitas das conexões geradas surgem neste momento.

Analista da aceleradora perguntou como está o avanço com a parceria__. Após entender o que a startup precisava perguntou se fazia sentido outro contato, e passou para a startup. (Observação feita durante conversa no coworking da aceleradora, 22 de outubro)

“A gente tinha reuniões periódicas com o analista. Era mais para ver se estava tudo bem, e receber alguns toques. Também me conectavam com pessoas para suprir necessidades pontuais.” (Sócio E, em entrevista 9 com pesquisador, 13 de dezembro)

Fazem Pressão por Resultados

A pressão por resultados está ligada ao momento do negócio, caso a startup esteja passando por uma rodada de investimento a pressão será para evoluir e concluir com sucesso a rodada. De modo similar, caso a startup esteja em pré-operação a pressão será para conseguir as primeiras vendas.

“Por que não está vendendo ainda? Deveria estar correndo atrás. [...] Não precisa esperar! Você está em uma zona de conforto. (Mentor da Aceleradora, em reunião de acompanhamento, 18 de setembro)

“Você precisa descobrir se essa coisa funciona muito ou não funciona. É isso que você precisa descobrir agora. Se ficar fazendo um monte de coisinha vocês não vão descobrir isso!” (Mentor da Aceleradora, em reunião de acompanhamento, 22 de outubro)

Geram Conexões

O primeiro mecanismo indireto fornecido pela aceleradora foi fortemente referenciado pelas startups como uma das principais razões para participarem do programa de aceleração. Estas conexões surgem como contatos e pontes com demais startups do programa, investidores em potencial, mentores, parceiros e até mesmo concorrentes.

“Fechamos com o ___ (novo parceiro). A gente não tinha contato nenhum, foi uma ponte que surgiu com a aceleradora.” (Sócio A, em entrevista 3 com o pesquisador, 12 de dezembro)

O mentor da aceleradora falou que tem um pool de investidores e que vai levar o Sócio E para apresentar para eles. (Observação feita durante reunião de acompanhamento, 18 de setembro)

Ampliam Recursos

Os recursos oferecidos pelas aceleradoras podem ser em formato de investimento, de serviços ou descontos com soluções de parceiros, além de espaço de trabalho compartilhado onde as startups podem ficar no dia a dia ou usar para reuniões.

“[...] com o dinheiro da aceleradora isso foi possível.” (Sócio B, em entrevista 2 com o pesquisador, 5 de novembro)

“Só de ___ foram 10mil dólares para usar em 2 anos, ou 100mil por 1 ano. Ai tem várias ferramentas de gestão, como ___, ___, etc.” (Sócio D, em entrevista 5 com pesquisador, 30 de outubro)

Geram Legitimidade

O mecanismo reflete a autoridade da aceleradora no mercado, legitimando as ações das startups. Essa legitimidade é utilizada tanto pelo “selo” de confiança que o mercado já possui nas startups que passaram por aquela aceleradora, quanto pela confiança que as pessoas da aceleradora passam aos seus pares no mercado ao referenciar cada startup. Por fim, o fato da aceleradora ser um investidor passa o sentimento de redução de risco para os demais investidores do mercado, pois a startup foi avaliada previamente pela aceleradora. Usando desta legitimidade as startups conseguem interagir com mais pessoas no ecossistema e abrir portas com potenciais clientes.

“O próprio fato de termos passado na aceleradora, ser a primeira startup do ___ (região sede) que passou na melhor aceleradora do país, a gente foi parabenizado aqui pelo ecossistema.” (Sócio A, em entrevista 3 com o pesquisador, 12 de dezembro)

“Ter um ‘selo’ por trás ajuda bastante, não só para trazer clientes como para parceiros. Aumenta a confiança sobre nós neste começo.” (Sócio C, em entrevista 6 com pesquisador, 12 de dezembro)

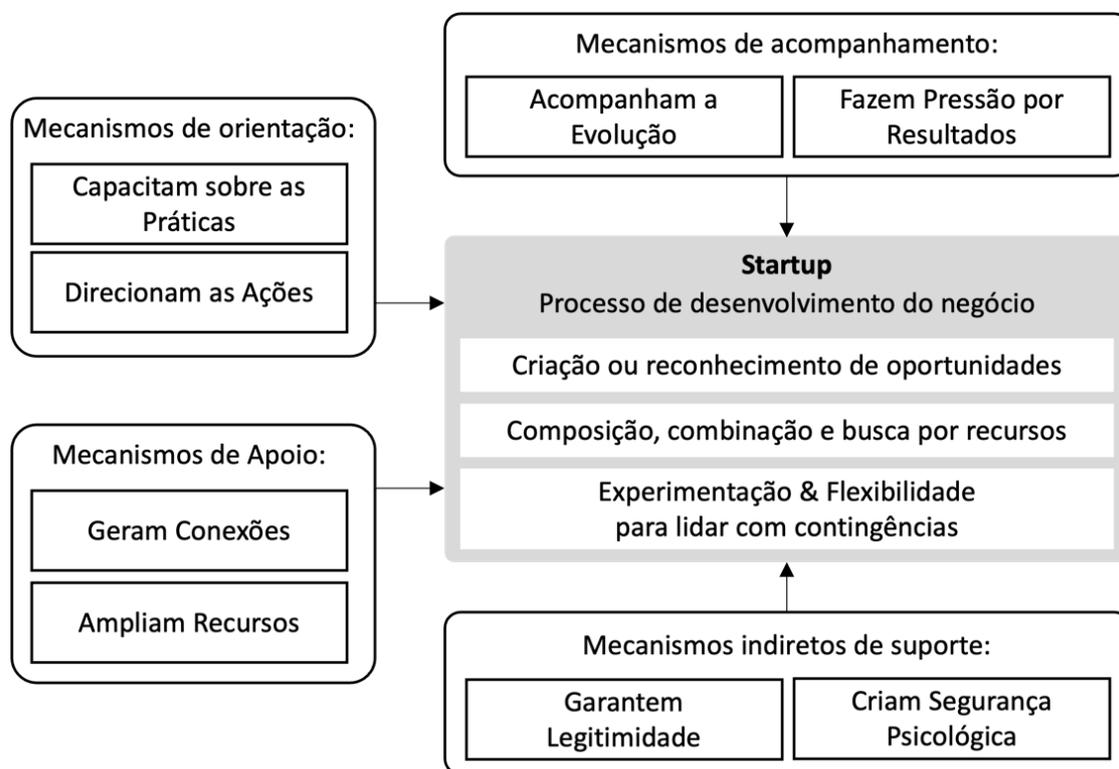
Criam Segurança Psicológica

A aceleradora fornece um ambiente de segurança psicológica onde os empreendedores sentem maior motivação ao vivenciarem experiências similares aos seus pares no batch e receberem acompanhamento de uma equipe de apoio da aceleradora. A aceleradora se preocupa e fornece apoio psicológico aos empreendedores, coloca-se à disposição para qualquer eventualidade, e cria momentos de decompressão.

“Essa relação mais pessoal foi importante para a gente, pois nos sentimos mais confortáveis para falar algumas coisas.” (Sócio A, em entrevista 3 com o pesquisador, 12 de dezembro)

Sócio E disse que sente estar acumulando muita coisa nesse momento, mas que depois ele tira férias para descansar. Analista da aceleradora respondeu para ele dividir esses ‘pratos’. (Observação feita durante conversa de acompanhamento, 2 de outubro)

Figura 3. Modelo explicativo dos mecanismos de influência da aceleradora



Fonte: elaborada pelos autores

O estudo de Crişan et al (2021) revela que as aceleradoras desempenham um papel crucial no apoio a atividades empreendedoras e de inovação, operando através de mecanismos como validação de ideias, desenvolvimento de produtos, acesso ao mercado e suporte à inovação. Dessa forma, aspectos de capacitação e direcionamento foram estudados na literatura (como COHEN e BINGHAM, 2013), porém com foco na avaliação da aceleração do aprendizado por parte dos empreendedores, não como mecanismos que auxiliam no direcionamento de melhores práticas a serem diretamente implementadas pelos empreendedores, como observado neste estudo. Dessa forma, apontamos que as aceleradoras não desenvolvem apenas o indivíduo empreendedor, mas guiam as decisões sobre o que o empreendimento realizará.

Autores como Cohen e Bingham (2013) apontam que as aceleradoras realizam uma “sobrecarga de mentores”, onde a startup interage com diversos experts em um curto período de tempo para chegar a uma conclusão sobre seu direcionamento estratégico. No entanto, nesse estudo foi observado algo diferente. As startups do estudo interagiram com mentores selecionados pela aceleradora em momentos específicos nos quais a aceleradora julgava mais adequados para a startup. Entende-se, assim, que diversos formatos podem ser utilizados para definir a estratégia pela qual a startup seguirá, porém, este estudo reforça o que Cohen e Bingham (2013) trouxeram, apontando que tal direcionamento ocorre dentro de um programa de aceleração de forma planejada e deliberada. Apontando que as aceleradoras ajudam startups a testar e validar suas ideias, o que é crucial para o desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do mercado (CRIŞAN et al., 2021).

Em paralelo a esse direcionamento estratégico, todos os estudos sobre aceleradoras mostram que elas fornecem um programa de capacitação estruturado. Estas capacitações visam transferir o conhecimento adquirido pelos gestores especialistas, desenvolvido ao longo dos anos de aceleração (MILLER; BOUND, 2011; ISABELLE, 2013; COHEN; BINGHAM, 2013; PAUWELS et al., 2016). Este estudo reforça tal compreensão e amplia a compreensão da literatura ao identificar que tais capacitações auxiliam não só na implementação de boas práticas de gestão como no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores. O que garante o suporte no desenvolvimento de produtos e na aprendizagem sobre modelos de negócios, ajudando as startups a se adaptarem e a melhorarem suas ofertas (CRIŞAN et al., 2021). Além disso as aceleradoras que realizam um acompanhamento da evolução do negócio ao longo do programa conseguem entender as contínuas necessidades de direcionamento e capacitação, algo que não foi explorado por pesquisas anteriores, mas claramente observado neste estudo.

O mecanismo de pressão apareceu como algo secundário nas pesquisas (MILLER; BOUND, 2011), sendo aprofundado neste estudo. O mecanismo de pressão aparece nas pesquisas como um fator intrínseco aos programas de aceleração por estar ligado ao fato de existir uma data de encerramento. Porém, neste estudo o mecanismo de pressão também emerge como uma ação ativa da aceleradora ao longo do processo. Após o compromisso estratégico ser firmado pelos empreendedores, junto dos mentores, a aceleradora colhe informações ao longo do programa de aceleração para identificar os avanços realizados. Dessa forma, tanto os membros da aceleradora, como os mentores cobram a startup para que ela entregue melhores resultados.

As conexões na literatura surgem como acesso a investidores (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012), clientes e parceiros em potencial (MILLER; BOUND, 2011; COHEN; BINGHAM, 2013). Larson (1992) argumenta que as empresas desenvolvem conexões para obter recursos, como informações, conhecimento e capital. Este estudo reforça essa visão. Além disso, o estudo revela outras conexões estabelecidas, como contatos com concorrentes, que reduzem a insegurança dos empreendedores em relação aos seus produtos; mentores com conhecimentos técnicos específicos, que auxiliam na implementação de práticas de negócios e na identificação de oportunidades; e outras startups do programa de aceleração, que motivam os empreendedores e os fazem sentir parte de um ecossistema maior.

Recursos oferecidos também foram explorados pela literatura. Pesquisadores afirmam que as aceleradoras oferecem serviços de parceiros (COHEN; BINGHAM, 2013), ampliando as oportunidades de combinação de recursos e redução de custos para as startups. O investimento financeiro é mencionado como uma forma de alinhar expectativas entre a aceleradora e a startup (HOCHBERG, 2016), mas este estudo observou que esse investimento também funciona como uma "margem de segurança" para a startup, permitindo a realização de testes e experimentos em relação às suas soluções. Além disso, tanto em pesquisas anteriores como neste estudo, a infraestrutura física de trabalho foi identificada como uma maneira de aumentar as interações das startups com seus pares e outras partes (COHEN; BINGHAM, 2013; BRUNEEL et al., 2012).

As startups, sendo empreendimentos novos com pouco ou nenhum histórico de sucesso, Conti et al (2013) afirmam que precisam sinalizar seu valor de alguma forma para o mercado. Como essas startups se tornam parte do portfólio da aceleradora, a própria aceleradora precisa lidar com incertezas sobre investimentos para obter resultados (KIM; WAGMAN, 2014). Nesse sentido, Smith e Hannigan (2015) afirmam que os eventos realizados pela aceleradora, especialmente o Demoday, no qual investidores em potencial estão presentes, podem ser uma maneira de garantir o sucesso do portfólio. No entanto, este estudo revela que, na realidade, a aceleradora fornece legitimidade para seus empreendimentos, independentemente de eventos ou situações específicas, atuando como um "selo de confiança" de que a startup está no caminho certo e tem potencial de sucesso. Proporcionando dessa forma o suporte necessário para que as startups aumentem seu acesso ao mercado, o que é vital para o crescimento e a escalabilidade dos negócios (CRIŞAN et al., 2021).

Por fim, a segurança psicológica é um mecanismo de ação indireta, que não apareceu nos estudos anteriores sobre aceleradoras. Os estudos mostram que a segurança psicológica permite que indivíduos assumam riscos moderados, expressem sua opinião e criatividade sem medo, comportamentos que levam a inovações no mercado e melhor desempenho dos negócios em ambientes incertos (DELIZONNA, 2017). Este estudo revela que a aceleradora cria tal ambiente seguro para as startups, e seus empreendedores, operarem seus negócios. Isso gera incentivo e apoio para inovação, ajudando as startups a se manterem competitivas em um ambiente de negócios em constante mudança (CRIŞAN et al., 2021)

5 CONCLUSÕES

O modelo explicativo sobre “como as aceleradoras influenciam o processo empreendedor”, representado na Figura 3, traz uma nova forma de enxergar e estudar a relação aceleradora-startup, deixando a busca por uma relação direta entre aceleradora e desempenho dos novos negócios e sugerindo que para entender os resultados de startups aceleradas deve-se primeiro compreender a influência da aceleradora no processo pelo qual a startup opera. Esta visão sobre a relação aceleradora-startup auxilia as pesquisas feitas até o momento na explicação dos seus resultados, ampliando a literatura descritiva sobre aceleradoras com uma ilustração de cada mecanismo oferecido.

Assim, o estudo apresenta contribuições metodológicas, teóricas e práticas. Em termos de contribuições metodológicas fica evidente que realizar estudos com observação no campo traz um ganho significativo na compreensão deste fenômeno emergente. Em termos teóricos, o estudo contribui para a discussão sobre o ambiente criado pela aceleradora para startups. Sobre a prática, este estudo auxiliar gestores de programas de aceleração e gestores de programas de suporte ao empreendedor, como o crescimento no interesse de programas de aceleração corporativa (Moschner et al., 2019), a desenharem seus mecanismos de suporte para as startups aceleradas.

Este estudo possui limitações, como o fato de que as três startups analisadas estavam passando pelo mesmo programa de aceleração, o que reduz a variedade de descobertas. Além disso, a falta de um grupo de controle limita a generalização dos resultados. Futuras pesquisas podem explorar a influência da aceleradora na rede da startup, o funcionamento das equipes empreendedoras durante os programas de aceleração e o impacto da aceleradora na tomada de decisão empreendedora e nos resultados da startup.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S.A.; BARNEY, J.B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1(1/2): 11–26, 2007.

AMEZCUA, A.; GRIMES, M.; BRADLEY, S.; WIKLUND, J. Organizational Sponsorship and Founding Environments: A Contingency View on the Survival of Business Incubated Firms, 1994-2007. *Academy of Management Journal*, 2013.

ANDERSON, A, R.; DODD, S. D.; JACK, S. L. Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice. *Management Decision*, v. 50, n. 5, p. 958-971, 2012.

ARUNDALE, K. . *Venture capital performance: A comparative study of investment practices in Europe and the USA*(1st ed.). Routledge, 2019.

BAKER, T.; NELSON, R. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50: 329–366, 2005.

BARBARO, Filipi Tieppo. Critérios utilizados no processo de seleção de startups para programas de aceleração. 2019. 113 p. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2019.

BARDIN, L. Análise de conteúdo (1ª ed.). Almedina, 2011.

BARON, R.; SHANE, S. A. Entrepreneurship: A Process Perspective. Cengage Learning, 2nd Edition, 2007.

BARREHAG, Lisa et al. Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics. Bachelor Thesis TEKX04-12-10 Chalmers University, Sweden, 2012.

BAUMOL, W.J. Entrepreneurship in economic theory. American Economic Review, 58(2), 64–71, 1968.

BAUMOL, W.J.. The Entrepreneur in Economic Theory. Chapter 1, in Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs. MIT Press, 1993.

BERGLUND, H. Early stage venture capital investing: comparing California and Scandinavia. Venture Capital, Taylor & Francis Journals, vol. 13(2), pages 119-145, January, 2011.

BIRDSALL, M.; JONES, C.; LEE, C.; SOMERSET, C.; TAKAKI, S. Business accelerators: The evolution of rapidly growing industry. 2013. MBA Dissertation ad Judge Business School and Jesus College, University of Cambridge, Cambridge, 2013.

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, 2012.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16. p. 386-405. 1937.

COHEN, S. L.; BINGHAM, C. B. How to Accelerate Learning: Entrepreneurial Ventures Participating In Accelerator Programs. University of North Carolina at Chapel Hill, 2013.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y.V. Accelerating Start-Ups: The Seed Accelerator Phenomenon. Working Paper no. 2418000, Social Science Research Network, 2014.

COHEN, S., FEHDER, D., HOCHBERG, Y., & MURRAY, F. The design of startup accelerators. *Research Policy*, 2019.

CONTI, Annamaria; THURSBY, Marie; ROTHARMEL, Frank T. Show Me the Right Stuff: Signals for High-Tech Startups. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10586407, Summer, Vol. 22, Número 2, 2013.

CRİŞAN, E. L., SALANŢĂ, I. I., BELEIU, I. N., BORDEAN, O. N., & BUNDUCHI. A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), 62-89, 2021.

DELIZONNA, Laura. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. *Harvard Business Review*, 2017.

DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperBusiness, 1993.

DRUCKER, P.F. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 149-157, 1998.

EDWARDS, W. The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4. 360-p. 417, 1954.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550, Oct., 1989.

ESTAY, Christophe; DURRIEU, François; AKTHER, Manzoom. *Entrepreneurship: From motivation to Start-up*. *J Int Entrep.*, 11:243–267, 2013.

FONSECA, Mariana. Conheça os vencedores do “Oscar” das startups brasileiras. *Exame*, 07, dezembro, 2018. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/conheca-os-vencedores-do-oscar-das-startups-brasileiras/> >. Acesso em: 01, agosto, 2024.

GARTNER, W.B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10 (4) pp. 696-706, 1985.

GASPAR, F. *O Processo Empreendedor e a criação de Empresas de sucesso*. (2a ed.). Lisboa: Sílabo, 2010.

GLIEDT, T., HOICKA, C. E., & JACKSON, N. Innovation intermediaries accelerating environmental sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1247–1261, 2018.

GONZALEZ-URIBE, Juanita; LEATHERBEE, Michael. The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. *Review of Financial Studies*, Vol. 31, Número 4, Apr, 2018.

HALLEN, B. L.; BINGHAM, C. B.; COHEN, S. L. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success. *Academy of Management Proceedings*, 747-752, 2014.

HALLEN, B. L., COHEN, S., & BINGHAM, C. Do accelerators work? If so, how? *Organization Science*, 2019.

HAUSBERG, J. P., & KORRECK, S. Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 2018.

- HÉBERT, R.F.; LINK, A.N. *A History of Entrepreneurship*, Milton Park: Routledge, 2009.
- HJORTH, D. Creating space for play/invention – concepts of space and organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 16, n. 5, p. 413-432, 2004.
- HOCHBERG, Yael V. *Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model*. NBER Innovation Policy & the Economy (University of Chicago Press), March, 2016.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um Guia para Avaliação de Artigos de Pesquisas em Sistemas de Informação. *Revista Eletrônica de Administração*, 1996.
- ISABELLE, Diane. Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review*, February, 2013.
- KALANTARIDIS, C. *Understanding the Entrepreneur. An Institutional Perspective*, Aldershot: Ashgate, 2004.
- KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, v. 32, n. 6, 2016.
- KIM, W.; MAUBORGNE, R. *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review January, Boston, February, 1997.
- KIM, J. H.; WAGMAN, L. Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators. *Journal of Corporate Finance*, v. 29, p. 520–534, 2014.
- KIRZNER, I. M. *Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- KNIGHT, F. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton-Mifflin, 1921.
- KONCZAL, Jared. Evaluating the Effects of Accelerators? Not So Fast. *Forbes*, 8, Agosto, 2012. Disponível em: <
<https://www.forbes.com/sites/kauffman/2012/08/08/evaluating-the-effects-of-accelerators-not-so-fast/>> Acesso em: 12, julho, 2024.
- LANDSTROM, H; BENNER, B. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In Landstrom and Lohrke, *Historical Foundation of Entrepreneurship Research*. Chapter 2. Cheltenham, Edward Elgar, 2010.
- LARSON, A. Network Dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* 37 (1), 76–104, 1992.
- LICHTENSTEIN, B. B.; DOOLEY, K. J.; LUMPKIN, G. T. Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, v. 21, n. 2, p. 153-175, mar. 2006.

MARTINEZ, Martha A.; ALDRICH, Howard E. Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 41-56, 2001.

MCCLELLAND, David C. *The Achieving Society*. NY: Van Norstrand, 1961.

MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, v. 50–51, p. 1–12, 2016.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. *The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. NESTA. Discussion Paper, 2011.

MOSCHNER, S., FINK, A., KURPJUWEIT, S., WAGNER, S., & HERSTATT, C. Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*, 2019.

PAUWELS, Charlotte; CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; VAN HOVE, Jonas. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 2016.

PETTIGREW, A. Longitudinal field research on change: Theory and practice. National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin: 1988.

RADOJEVICH-KELLEY, N; HOFFMAN, D. L. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute Journal*, Vol. 8, No. 2, 2012.

ROSS, Rafaelle. Melhor aceleradora do brasil 2019: Darwin é eleita pelo Startup Awards. Blog da Darwin, 02, dezembro, 2019. Disponível em: < <https://darwinstartups.com/blog/melhor-aceleradora-do-brasil-2019-darwin-e-eleita-pelo-startup-awards/> >. Acesso em: 02, fevereiro, 2020.

RTM. Darwin Startups é eleita melhor aceleradora pela 4ª vez. Site da RTM, 26, novembro, 2021. Disponível em: < <https://www.rtm.net.br/darwin-startups-e-eleita-melhor-aceleradora-pela-4a-vez/> >. Acesso em: 12, julho, 2023.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 243-263, 2001.

SARFATI, G. S. G., MARTINS, T., & ABRAHÃO, G. A. Clashes Among Founding Partners: How Entrepreneurs Overcome Conflicts?. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 9(4), 502–527, 2020.

SC INOVA. Startup revelação e melhor aceleradora. Site SC Inova, 24, outubro, 2020. Disponível em: < <https://scinova.com.br/startup-revelacao-e-melhor-aceleradora-sc-conquista-dois-premios-no-startup-awards-2020/> >. Acesso em: 12, julho, 2023.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, 1976.

SHAH, S.K.; TRIPSAS, M. The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 123–140, 2007.

SHANE, Shane; LOCKE, Edwin A.; COLLINS, Christopher J. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13, 2003.

SHANE, S. Reflections on the 2010 amr decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, 10–20, 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, M. S. The promise of entrepreneurship as a field of research scott shane. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226, 2000.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.

SIMON, Herbert. *A Behavioral Model of Rational Choice*, in *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley: 1957.

SMITH , Sheryl W.; HANNIGAN, Thomas J. Swinging for the fences: How do top accelerators impact the trajectories of new ventures? DRUID15, Rome, June 15-17, 2015.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, v. 3, p. 119-138. JAI Press Inc. 1997.

VICK, T. E.; NAGANA, M. S.; SEMENSATO, B. I. A essência do processo empreendedor e a complexidade do indivíduo: percepções sob a ótica das tipologias de conhecimento. *Anais: Simpoi*, 2009.

WILTBANK, Robert; DEW, Nicholas; READ, Stuart; SARASVATHY, Saras D. What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 27, i. 10, pp. 981-998, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed, 2015.