

UM FIM, DOIS MEIOS: ACELERADORAS E INCUBADORAS NO BRASIL

ARTUR TAVARES VILAS BOAS RIBEIRO
Universidade de São Paulo / NPGT-USP, Brasil
artur.tavr@gmail.com

GUILHERME ARY PLONSKI
Universidade de São Paulo / NPGT-USP, Brasil
plonski.usp@gmail.com

LUCIANE MENEGUIN ORTEGA
Universidade de São Paulo / Agência USP de Inovação, Brasil
luciane.ortega@usp.br

RESUMO

É crescente o fascínio mundial pelo potencial transformador da combinação Empreendedorismo + Inovação. As iniciativas para estimular, em grau maior ou menor, tal combinação habitualmente envolvem o estabelecimento de ambientes especializados, tais como parques tecnológicos, incubadoras de empresas e, mais recentemente, aceleradoras de negócios. No Brasil se verifica, nesta década, um aumento expressivo no número de start-ups e aceleradoras. Na busca de superação da fragilidade do novo, observa-se dualidades no direcionamento das empresas nascentes de base tecnológica a esses ambientes, especialmente quando a opção é aceleradora ou incubadora. O presente trabalho expõe e analisa as especializações, diferenças e complementariedades desses dois ambientes, buscando iluminar rotas para potenciais interessados.

Estudos anteriores perpassam pelo tema em diversos pontos. Usou-se pesquisas referentes à visão baseada em recursos apontadas por Wernerfelt (1984), estudos conceituais de incubadoras, tais como os de Chandra e Fealey (2009) e Manimala e Vijay (2012), e de programas de aceleração, tais como os de Lynn e Radojevich-Kelley (2012) e de Bliemel et al. (2013). O artigo objetiva responder a seguinte problemática: na percepção de empreendedores e especialistas, quais as principais diferenças e complementariedades entre os modelos de aceleração e incubação no Brasil? O método utilizado (FLICK, 2009) se fundamenta na pesquisa de natureza exploratória, qualitativa, com fontes de dados primários e secundários. Os resultados expressam as distinções principais entre aceleradoras e incubadoras. Entre elas: (i) duração distinta dos programas; (ii) percepções em relação aos recursos que cada um oferece; e (iii) estágios em que uma se faz mais necessária do que a outra. A complementaridade se dá

a partir dos recursos que cada uma propicia. Assim, por exemplo, é possível articular o que uma aceleradora oferece (mentoria intensiva e auxílio na modelagem do negócio) e o espaço da incubadora (estrutura física com baixo custo e proximidade a ambientes de pesquisa).

Palavras-chave: Empreendedorismo, Incubadoras, Aceleradoras, Startups, EBT's.

1. INTRODUÇÃO

O comum uso de termos como incubadoras e aceleradoras, muitas vezes mal empregados, tem trazido pesquisadores ao interesse em aprofundar academicamente questões mais ligadas a conceitos, características e denominações claras, visto que tal rigor científico pode ser uma maneira de evitar confusões e consequências mais graves, tais como direcionamentos de verbas públicas em programas de aceleração/incubação, desenvolvimento de políticas de ciência e tecnologia etc. Desse esforço, Cohen e Hochberg (2014), cumpriram bem o papel de produzir de maneira sintetizada um esclarecimento sobre os dois perfis de maneira bem embasada, tratando da seguinte maneira:

“Filosoficamente, incubadoras foram desenhadas para nutrir negócios nascentes amortecendo-os de seu ambiente, provendo aos mesmos local para crescer em um espaço protegido das forças de mercado. Aceleradoras, em contraste, são desenhadas para aumentar a velocidade das interações com o mercado visando ajudar negócios nascentes a se adaptar rapidamente e aprender.” (COHEN E HOCHBERG, 2014, p.9, tradução nossa)

Segundo Bliemel et. al. (2013), em 2013 já existiam 172 programas de aceleração pelo mundo todo, com 2921 empresas sendo aceleradas. Mesmo com a relevância em termos de número e crescimento desse tipo de organização, há ainda uma escassa produção científica sobre a definição do termo ‘aceleradora’, inclusive em uma escala global, segundo Barrehag (2012). A primeira aceleradora nasceu, pelo que se sabe, em 1998 – *The Foundry Inc*, localizada na Califórnia e com o foco em oferecer suporte ao surgimento de empresas direcionadas para desenvolvimento de equipamentos médicos, segundo Fishback et. al. (2007). Foi fundada pela união de grupos conhecidos de fundos de capital de risco – *Morgenthaler Ventures e Split Rock Partnes* – e chegou a lançar mais de 10 companhias, que levantaram cerca de 200 milhões de dólares em investimentos.

Já no universo das incubadoras de empresas – geralmente empresas inovadoras e de base tecnológica – o impacto é evidenciado por alguns dados apresentados por Dee et. al. (2011): em 2005, as incubadoras norte-americanas (aproximadamente 1.100) auxiliaram mais de 27 mil *startups* que promoveram emprego integral para mais de 100.000 funcionários e geraram uma receita de mais de 17 bilhões de dólares; as incubadoras da União Europeia (que em 2011 eram 900) registraram que cerca de 40.000 novos empregos são gerados por ano pelas incubadoras; o Reino Unido estabeleceu uma rede de aproximadamente 300 incubadoras de negócios que ofereceram suporte a cerca de 12.000 negócios de tecnologia de alto crescimento em setores como biomedicina, tecnologia de informação e indústrias criativas.

Na realidade brasileira, presencia-se um intenso surgimento de *startups* e, concomitantemente, o crescimento no número de aceleradoras. Em recente reportagem, o portal internacional *Techcrunch* (LENNON e MAGEE, 2014) apontou a América do Sul como uma região altamente aquecida no mercado de *startups* de tecnologia, sendo o Brasil o país líder em número de investimentos e potencial para crescimento. As aceleradoras desempenham importante papel nesse ecossistema – foram 39 aceleradoras criadas no Brasil desde 2011, sendo 25% das mesmas tendo sido criadas no último ano (Associação Brasileira de Startups *apud* AGUILHAR, 2014).

Por ser um fenômeno bastante recente, sem muitas bases conceituais acadêmicas e apresentando problemas quanto à distinção de aceleradoras e incubadoras, faz-se necessário um trabalho científico melhor destrinchado sobre o tema.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Levando em consideração o fenômeno de crescimento de aceleradoras no Brasil, e o contexto de indefinição conceitual, inclusive em publicações científicas internacionais, o presente artigo tem como finalidade responder a seguinte pergunta: na percepção de empreendedores e especialistas, quais as principais diferenças e complementariedades apresentadas entre incubadoras e aceleradoras?

Objetivo primário: identificar fundamentais diferenças e complementariedades entre incubadoras e aceleradoras.

Objetivos secundários: (i) levantar características específicas de incubadoras; (ii) levantar características específicas de aceleradoras; (iii) destrinchar o fenômeno recente de aceleradoras no Brasil, trazendo definição e tipologia relativa a perfis e modelos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A RELEVÂNCIA ECONÔMICA DO EMPREENDEDORISMO E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Nas últimas décadas, estados, regiões e cidades iniciaram programas de desenvolvimento econômico, segundo Rice (2002), focando-se em três pontos: (1) manutenção de indústrias e empresas existentes; (2) recrutamento de empresas estabelecidas de outras regiões; (3) criação de novas indústrias e negócios. Em diversas pesquisas, o tópico ‘empreendedorismo’ é tratado com distinto realce ao abordar tópicos relativos ao desenvolvimento econômico e enriquecimento das nações.

Segundo Acs, Dessai e Hessels (2008), o empreendedorismo tem potencial de contribuir com a melhoria na performance econômica de três modos: introduzindo inovação; reforçando concorrentes; criando novos competidores no mercado. Autores clássicos também apontam para o impacto direto do empreendedorismo, tais como Gibb (1996) e Dahlstrand (2007) que destacam um ponto crucial no que tange à motivação para fomentar o empreendedorismo e seu papel na economia: a criação de empregos - que gera desenvolvimento econômico e muitas outras externalidades.

Recentemente, há um crescimento relevante da tendência do empreendedorismo voltado para empresas de base tecnológica. Essa tendência, somada ao crescimento dos negócios de setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) trouxe consigo o surgimento do conceito de *startup* - a uma fase de uma empresa de base tecnológica na qual se busca encontrar um modelo de negócios sustentável a longo prazo e desenvolver uma estrutura com potencial de tornar-se escalável (RIES, 2012). Como modelo de negócios, utiliza-se com bastante frequência o modelo de Osterwalder e Pigneur (2011), uma estrutura mutável com objetivo de esclarecer questões fundamentais para a sustentabilidade de longo prazo da empresa: perfil do cliente; estrutura de relacionamento com o cliente; canais de entrega para o cliente; solução desenvolvida; atividades-chave; recursos-chave; parceiros principais; estrutura de custos; e modelo de receita. Definindo esses pontos com clareza, a startup volta-se para a construção de bases sólidas para a escalabilidade, sendo esta caracterizada pela capacidade de fazer com que a base de clientes/receita cresça de modo muito superior ao crescimento da estrutura de custos e de recursos utilizados.

Para o presente estudo, chegou-se à compreensão de que o uso dos conceitos da “visão baseada em recursos” seria útil para aprofundar em características peculiares às incubadoras e às

aceleradoras, visto que ambas cumprem um claro papel de oferecer recursos diversos à realidade de novos negócios.

A visão baseada em recursos, segundo Wernerfelt (1984) aponta para as relações entre lucro e posição de um competidor quanto à posse de recursos estratégicos, nas quais a detenção de certos tipos de recursos podem se caracterizar como barreiras e direcionar as empresas a maiores lucros. Para Alvarez e Busenitz (2001), empreendedores em estágio inicial passam pela necessidade de deter uma variedade de recursos com uma capacidade financeira bastante limitada, destacando a figura do empreendedor como hábil em conseguir tal acúmulo e recursos. Tais pontos remetem às colocações iniciais do tema em relação ao perfil diferenciado do empreendedor e sua capacidade de gerar impacto. Schumpeter (1996) pontua, em meio às suas pesquisas sobre inovação e economia, que o empreendedorismo é o principal responsável na prosperidade e revolução de um organismo econômico. A revolução gerada pelo empreendedorismo também é colocada por Peter Druker (1998) em seu livro *Inovação e Espírito Empreendedor*.

3.2 AS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS

Para Phan et. al. (2005), o investimento público e privado em Incubadoras de Negócios e Parques Tecnológicos nasce de uma demanda econômica por competitividade – a busca pelo aumento da população de pequenas empresas de alta tecnologia, vistas como fonte crucial na geração de empregos. Isso se dá devido ao fato de as incubadoras serem descritas como capazes de aumentar a chance de sobrevivência de empresas incubadas (DEE et. al., 2011).

Segundo Grilmaldi e Grandi (2005), a incubação busca alavancar talentos empreendedores e aumentar a velocidade do desenvolvimento de tecnologias, acelerando assim o desenvolvimento do negócio. Para isso, há uma provisão para empresas emergentes de espaço flexível para as empresas, equipamentos compartilhados e serviços administrativos, bem como suporte em negócios, marketing, construção de equipes e obtenção de capital.

De maneira objetiva, Chandra e Fealey (2009) apresentam o conceito de incubadoras como uma instituição capaz de promover um “céu de brigadeiro” (*‘safe heaven’*) ao agregar valor a negócios nascentes via serviços tangíveis e intangíveis. Em tangíveis, tem-se escritórios com custo subsidiado, ambientes compartilhados e estrutura de equipamentos gerais compartilhada. Quanto aos intangíveis, tem-se a presença de consultores e acesso a uma rede de especialistas em marketing, planejamento, contabilidade, direito etc para o suporte aos empreendedores.

Alinhando aos temas abordados no presente estudo, encontra-se que as incubadoras oferecem recursos significativos na superação da fragilidade do novo, já pontuados por autores como Manimala e Vijay (2012):

“A teoria de suporte estrutural propõe que novos negócios podem ser auxiliados a superar as fragilidades do novo e pequeno se sua infraestrutura e custos gerais são reduzidos. O suporte estrutural pode ser oferecido em forma de, desde suportes básicos como espaços de escritório, infraestrutura de comunicação e assistência administrativa/tecnologia, até o acesso a laboratórios, equipamentos, facilidades de pesquisa, staff especializado etc.”
(MANIMALA e VIJAY, 2012, p. 12, tradução nossa.)

Devido ao comumente encontrado foco exclusivo nas facilidades oferecidas pelas incubadoras, surge a crítica, e uma nova via de exploração do tema, de Hacket e Dilts (2004) na conclusão do trabalho ‘*A Systematic Review of Business Incubation Research*’. No estudo, os autores afirmam que, enquanto muita atenção tem sido dada para descrever as facilidades da incubadora, pouca atenção se volta para para os incubados, as inovação que eles buscam disseminar e os resultados que as incubações têm conquistado. Voltar-se para o processo de incubação além das facilidades, segundo os autores, irá destinar a atenção para as entrelinhas quanto ao que causa o surgimento de novos negócios nesse tipo de ambiente.

3.3 AS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS

Para Lynn (2012), aceleradoras são organizações compostas por empreendedores experientes que provém serviços, espaços, mentorias, rede de contatos, conhecimentos em gestão e expertise em criação de novos negócios para empresas nascentes com o objetivo de ajuda-las a serem bem sucedidas. A assistência, apontam os autores, é dada na construção do corpo de empreendedores, o ajuste detalhado da ideia e, fundamentalmente, a mentoria sobre negócio e seu lançamento no mercado. O processo ocorre em um ‘*boot-camp*’, ou seja, um período de imersão com foco intensivo em mentorias focadas na melhoria do modelo de negócios. Após esse período, as melhores startups são selecionadas para uma apresentação para *venture capitalists*, investidores-anjo e potenciais parceiros/clientes.

Os modelos de aceleradoras de *startups* especificamente surgem nos Estados Unidos, segundo Kim e Wagman (2012), com as pioneiras Y Combinator (fundada em 2005) e Techstars (fundada em 2006), pautadas em programas de duração de 12 semanas que terminavam em um ‘*demo day*’, no qual comparecem investidores potenciais interessados no portfólio das

aceleradoras. O objetivo das mesmas é de oferecer o suporte necessário para as empresas desenvolverem seu modelo de negócios e alinharem-se com melhor eficiência em seus devidos mercados.

Geralmente, tais organizações nascem com o propósito de desenvolver o ecossistema local, surgindo por empreendedores que perceberam a dificuldade que a comunidade local de empreendedores tinha para criar seus negócios e enxergaram, assim, uma oportunidade para transformar sua experiência em algo útil que beneficiasse um grande número de outras potenciais empresas. Esse interesse em desenvolvimento local também tem sido explorado por órgãos públicos, inclusive brasileiros, como no programa SEED do Governo de Minas (SEED), no desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e pólos tecnológicos. Segundo Christiansen (2009):

“Uma das mais recentes razões para começar um programa de aceleração é a de criar um ecossistema. A noção geral é que, ao encorajar startups em uma comunidade, aumenta-se o número médio de empresas iniciando, e esperançosamente, a longo prazo, aumenta-se também o número de empregos vindos dessa empresa. Recentes exemplos, podem ser encontrados em Boulder, no Colorado e em Londres, na Inglaterra, onde TechStars e Seedcamp buscam usar seus programas de aceleração como um catalisador para construir um maior e melhor ambiente para startups nessas cidades, respectivamente.”
(CHRISTIANSEN, J. D., 2009)

De maneira geral, Cohen (2013) sintetiza afirmando que as aceleradoras *“ajudam negócios a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes promissores e recursos seguros, incluindo capital e equipe.”* Tal auxílio não precisa necessariamente de possuir um ambiente de *co-working*, mesas e espaços – algumas aceleradoras limitam em interações uma ou duas vezes por semana (MILLER e BOUND, 2011), sendo considerado importante o contato pessoal, tanto com os outros empreendedores acelerados quanto com os mentores.

Alguns autores apontam que o diferencial principal de programas de aceleração são os mentores envolvidos. De acordo com pesquisas e entrevistas de pessoas relevantes nesse contexto, o ingrediente-chave para uma startup de sucesso é o acesso a um mentor (ou corpo de mentores) de alta qualidade no estágio inicial do negócio (Bluestein e Barret, 2010; Katz e Green, 2009). Tal corpo de mentores em atividade intensiva é um traço que diferencia as aceleradoras de

outros programas de incubação e desenvolvimento de negócios. Um ponto a destacar referente ao ambiente de aceleradoras é levantado por Bliemel et. al. (2013) - o perfil das empresas aceleradas é geralmente ligado a tecnologias de informação e comunicação, isso devido à versatilidade e capacidade de mudança rápida nos curtos períodos de tempo característicos dos programas de aceleração.

Com o objetivo de esmiuçar a estrutura de uma aceleradora, utilizou-se neste estudo o modelo apresentado por Miller e Bound (2011), que apresenta cinco características principais (e comuns) deste tipo de iniciativa:

- (i) Um processo de aplicação altamente competitivo: os programas têm inscrição online, o que permite que a aplicação seja em nível internacional e a seleção é feita por especialistas do mercado.
- (ii) Provisão financeira para sustentar a operação: o investimento oferecido está geralmente relacionado ao custo para que cada co-fundador consiga se sustentar durante o período de aceleração.
- (iii) Foco em pequenos times, e não em indivíduos: geralmente, programas de aceleração não selecionam empreendedores sozinhos, pois considera-se que o trabalho necessário para levantar uma *startup* exija mais de uma pessoa.
- (iv) Tempo limitado de suporte oferecido e mentoria intensiva: O tempo limitado está em parte ligado ao período relativo ao lançamento de um produto inicial na área de tecnologia da informação e comunicação, mas também em parte ligado ao objetivo de criar um ambiente de alta pressão voltado para rápido progresso e aprendizado. A presença dos mentores é característica por criar um período de contato profundo com empreendedores experientes, investidores e outros profissionais que podem desempenhar um papel importante no direcionamento e melhoria do modelo de negócio da startup. Para isso, os autores apontam ser fundamental o papel da rede de profissionais ligados à aceleradora disponíveis a oferecer seu tempo como mentores.
- (v) Startups auxiliadas em “lotes”: A cada período de aceleração, entra uma nova leva de startups. A vantagem principal é o suporte gerado de maneira colaborativa entre as empresas, onde empreendedores de distintas startups ajudam seus pares a resolverem problemas com competências peculiares em forma de reciprocidade indireta.

4. MÉTODO DA PESQUISA

Por ser um conceito bastante recente, a utilização de estudos de casos não ofereceria uma base de dados confiável para gerar conclusões maduras. Portanto, utilizou-se, baseando em fundamentos de Flick (2009), uma pesquisa com natureza exploratória, qualitativa, utilizando-se de dados secundários e dados primários.

Quanto ao caráter instrumental, foi desenhado o seguinte planejamento de instrumentos:

- (i) Dados secundários coletados em editais de 4 incubadoras de negócios brasileiras (CIETEC, 2014; INOVA-UFGM, 2013; COPPE-UFRG, 2014; C.A.I.S. do Porto, 2012), dados fornecidos pelo Ministério de Ciências, Tecnologia e Informação, base de dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2014), e documentos virtuais públicos (Programa Startup Brasil, 2014).
- (ii) Dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, realizada com o Diretor Executivo da aceleradora Startup Farm, Alan Leite, com a gestora da Troposlab, Renata Horta, responsável pelo programa de aceleração SEED do Governo de Minas e com Alberto Bueno, empreendedor que vivenciou em sua *startup digital* Profes a experiência de aceleração (Acceleratech) e Incubação (CIETEC).
- (iii) Levantamento com 3 especialistas, 6 empreendedores já acelerados e 4 empreendedores já incubados para complementar o levantamento apontando questões relacionadas à visão baseada em recursos.

Alinhando à teoria, buscou-se, com o método, uma amarração da visão baseada em recursos às percepções empreendedores/especialistas sobre o melhor momento para tais recursos de forma a orientar uma percepção quanto as diferenças e complementariedades dos dois meios.

4.1. Dos instrumentos utilizados no método

Para melhor guiar pesquisadores em estudos futuros, algumas questões relativas aos métodos utilizados:

- (i) Para os dados secundários, buscou-se identificar os recursos oferecidos, período envolvido e contrapartidas, informações presentes em editais públicos;
- (ii) Para as entrevistas com gestores de aceleradoras, o estudo se desdobrou em perguntas referentes ao papel exercido no país, à definição de uma aceleradora

no cenário nacional, aos benefícios oferecidos, à estrutura financeira do contrato, ao foco da aceleradora e ao período do programa;

- (iii) Para as entrevistas com empreendedores e especialistas, buscou-se compreender as percepções pessoais sobre os principais recursos oferecidos por incubadoras/aceleradoras (alinhando às bases teóricas, os recursos apresentados foram acesso a estrutura física, oportunidade de desenvolvimento de produto, oportunidade de desenvolvimento de modelo de negócio, contato com rede de mentores, networking com empresas e potenciais parceiros, acesso a mecanismos de apoio governamental, proximidade a ambientes de pesquisa, aporte de capital semente, aporte de *venture capitalists* e desenvolvimento de traços comportamentais) e opiniões sobre pontos positivos e negativos de incubadoras e aceleradoras, além de uma pergunta aberta a outros comentários.

4.2. Limitações do método e perspectivas futuras

Uma das principais limitações da pesquisa se refere à escassa quantidade de informações e produção científica compiladas ligadas às aceleradoras, fenômeno recente e pouco estudado. As entrevistas, bem como o relato de somente uma empresa, podem trazer, portanto, inferências sem validade estatística devido ao seu baixo número de participantes – e isso se dá devido à necessidade de o estudo ser exploratório, de natureza qualitativa, sendo de interesse dos autores a realização de estudos futuros mais aprofundados no tema. Tal limitação influenciou na análise dos resultados, que, para o presente estudo, se fez com teor qualitativo, sem riqueza numérica acompanhando as conclusões. Outros mecanismos de suporte à fragilidade do novo no Brasil, como a organização internacional *Endeavor*, o SEBRAE, núcleos acadêmicos de suporte etc. também acabam por não aparecer no presente estudo devido sua limitação de escopo, embora cumpram fundamental papel no suporte dado às fragilidades vivenciadas por empresas nascentes. Há também uma questão referente ao momento econômico do período em que o artigo foi produzido, havendo o risco de, como ocorreu, iniciativas citadas não mais existirem.

5. RESULTADOS

5.1. Aceleradoras no Brasil

Com base na análise de dados fornecidos na execução da metodologia, foi possível encontrar uma definição clara de aceleradora no país, além de compilar algumas especificidades. Uma aceleradora no Brasil se caracteriza por oferecer uma estrutura de suporte a negócios nascentes

via (i) recursos diversos, (ii) mentoria intensiva centrada no refino do modelo de negócios, (iii) metodologias voltadas para desenvolvimento de cultura de execução. Sobre as aceleradoras no Brasil, pode-se dizer que:

- (i) Possuem períodos de aceleração variam de 3 meses (mínimo) a 12 meses (máximo), os valores de investimento variando de R\$ 20 mil a R\$ 150 mil e as participações acionárias indo de 4% a 30%.
- (ii) Atuam por meio de um programa intensivo de mentorias (voltadas especialmente para o modelo de negócio), momentos de palestras e, por fim, o programa finaliza em um dia de demonstração das melhores empresas aceleradas (*Demo Day*). Busca-se, durante o programa, otimizar o número de interações com o mercado para maximizar aprendizados. São utilizados conceitos de Blank (2007), Ries (2012), Osterwalder e Pigneur (2011) e conhecimentos diversos dos palestrantes e mentores. A intenção é que o empreendedor viva questionamentos que viveria no mercado, que compreenda seu público via interações com o mesmo e que receba conselhos de mentores que já conhecem o mercado.
- (iii) Dividem-se, de modo geral, em cinco grupos de perfis principais:

Tabela 1.0: Tipologia de aceleradoras no Brasil

Tipologia de aceleradoras no Brasil	
<i>Aceleradora aberta</i>	<i>Oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade na empresa. Voltadas para empresas de alto crescimento e geralmente centradas em tecnologias de comunicações e informação. Exemplos: 21212 e Aceleratech.</i>
<i>Aceleradora corporativa</i>	<i>Oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade da empresa. Centram-se nos ramos de atuação das empresas mantenedoras dos programas. Exemplos: Wayra (Telefônica) e Abril Plug & Play (Editora Abril).</i>
<i>Pré-aceleradora</i>	<i>Sem investimento financeiro, com duração reduzida (em média 5 semanas), operação financeira do modelo dependente de patrocínios, eventos e parcerias diversas. Exemplos: Startup Farm e Next.</i>

<p><i>Aceleradora social</i></p>	<p><i>Programas centrados no desenvolvimento de negócios sociais, comumente sem relação financeira estabelecida. Operação geralmente vinculada a fundos de investimentos direcionados a esse perfil. Exemplos: Artemisia e Instituto Quintessa.</i></p>
<p><i>Aceleradora pública</i></p>	<p><i>Oferta de investimento financeiro sem contrapartida. Originada por estímulo de órgãos públicos com interesse em desenvolvimento econômico regional. Exemplo: SEED do Governo de Minas Gerais.</i></p>

Fonte: dos autores

5.2. Incubadoras no Brasil

Com base na análise dos editais de algumas das principais incubadoras do país, buscou-se ter uma compreensão objetiva sobre as atividades que as incubadoras brasileiras se propõem a emprender de modo a trazer maior clareza quanto à distinção das aceleradoras. Identificou-se, neste tópico, uma ênfase dada pelas incubadoras em oferecer uma estrutura de baixo custo para os empreendedores incubados. Além disso, são oferecidos boa interface com pesquisas acadêmicas; acesso a órgãos públicos de fomento; orientação gerencial, legal e administrativa; suporte técnico em processos na obtenção de mecanismos de fomento; rede de parceiros e capacitação aos empreendedores. Tal interface é característica pela relação direta com as estruturas que levam à gênese das Incubadoras no país, com bases em políticas públicas, promoção por parte de mecanismos dentro de universidades e apoio de instituições de assistência ou fomento desse tipo de iniciativa, como no caso do Sebrae (LAHORGUE, 2008).

Em relação ao tempo de incubação, a maioria oferece um período inicial de 6 meses, uma residência de 2 anos e algumas expandem esse período para 3 anos ao todo. Relativo aos investimentos feitos por parte das empresas incubadas, tem-se – além dos custos mensais envolvendo aluguel e afins -, em dois casos (UFMG e CIETEC) modelos de remuneração envolvendo participação percentual em resultados. No CIETEC, destaca-se a contribuição de, após a saída e por período igual ao período incubado, 2% sobre o valor do faturamento bruto. Ao passo que na UFMG o estabelecido se dá relativo ao usufruto sobre ações ordinárias de emissão (casos de distribuição de lucros e venda da empresa), variando entre 5% a 7% das ações emitidas pela empresa incubada.

5.3. Incubadoras e aceleradoras: elementos de diferenciação

Compilando os resultados obtidos nas análises diversas propostas pelo método do estudo, pode-se chegar – de maneira objetiva e concisa – a um quadro conceitual acerca das características e principais diferenças entre incubadoras e aceleradoras no Brasil:

Tabela 2.0: diferenças principais percebidas entre aceleradoras e incubadoras no Brasil.

<i>Diferenças principais percebidas entre aceleradoras e incubadoras no Brasil</i>		
	<i>Incubadoras</i>	<i>Aceleradoras</i>
<i>Criação e gestão</i>	<i>Iniciativas públicas</i>	<i>Iniciativas privadas</i>
<i>Período de envolvimento</i>	<i>6 meses a 3 anos</i>	<i>3 a 12 meses</i>
<i>Participação na empresa</i>	<i>Entre 2% a 7%</i>	<i>4% a 30%</i>
<i>Elementos de apoio</i>	<i>Fomento público (CNPQ etc.), rede e interface com universidade e pesquisa.</i>	<i>Mentoria intensiva, parceiros estratégicos privados e metodologia.</i>
<i>Aporte inicial</i>	<i>Nenhum</i>	<i>R\$ 20 mil a R\$ 150 mil</i>

Fonte: dos autores

Ao analisar os dados diversos, percebe-se um rico diálogo com a teoria, especialmente com os estudos de Cohen e Hochberg (2014), citados no início do estudo, ao afirmarem que as incubadoras cumprem com o papel de proteger – com espaços e acessos a subsídios - empresas das forças do mercado, ao passo que aceleradoras buscam catalisar interações com mentores e metodologias centradas em aprendizagem rápida.

5.4. Incubadoras e aceleradoras: características e complementariedades

Como fruto dos formulários estruturados centrados em recursos específicos de processos de incubação e aceleração, bem como recursos desejáveis em momentos específicos (estágio nascente e estágio em amadurecimento), pode-se encontrar os seguintes dados:

- (i) Principais recursos de uma incubadora de negócios: acesso a uma estrutura física; networking com empresas e potenciais parceiros; acesso a mecanismos de apoio governamental (PIPE, RHAe e bolsas CNPq).
- (ii) Principais recursos de uma aceleradora de negócios: oportunidade de desenvolvimento de modelo de negócios; contato com rede de mentores; aporte de capital semente.

- (iii) Principais necessidades em estágio nascente: desenvolvimento de traços comportamentais (visão empreendedora, cultura de execução, foco no cliente etc.); oportunidade de desenvolvimento de modelo de negócios; contato com rede de mentores.
- (iv) Principais necessidades em amadurecimento: networking com empresas e potenciais parceiros; aporte de capital semente; suporte no desenvolvimento de modelo de negócio e desenvolvimento de produto.

A complementariedade em relação aos momentos da empresa foi um dos pontos de destaque no resultado obtido pela metodologia criada. É possível observar um padrão ligado aos recursos e os momentos de empresas em estágio inicial: aceleradoras ofertando recursos alinhados aos estágios nascentes e incubadoras ofertando recursos alinhados à fase de amadurecimento do negócio. Tal complementariedade, inclusive, começa a ser desenhada no país com o lançamento da aceleradora Jump Brasil (ANPROTEC, 2015), diretamente atrelada ao Porto de Digital – que se complementa com a incubadora C.A.I.S. do Porto, estudada no presente artigo, e com a incubadora Promídia. Foi percebida essa interface no estudo da experiência com a empresa Profes, a ser ilustrada no item que prossegue.

5.4.1. Ilustração das complementariedades

Além das iniciativas planejadas fomentando a complementariedade, já surgem casos de natural passagem pelos dois modelos, como o caso da *startup* Profes (PROFES, 2015), que vivenciou o programa de incubação do CIETEC e de aceleração da Aceleratech. Em uma entrevista de profundidade com o fundador Alberto Bueno Júnior, foi possível estudar a fundo as questões relacionadas à experiência prática nos dois modelos.

A empresa Profes, fundada em 2012, consiste uma plataforma de conexão entre professores particulares e pessoas à procura desse tipo de serviço. É considerada uma das maiores plataformas relativas a esse serviço, com cerca de 8.000 professores e mais de 30.000 usuários, se encontrando em um momento de expansão de mercados e crescimento de equipe, que hoje conta com dez pessoas, segundo o fundador. O projeto nasceu nas salas de aula do Instituto de Matemática e Estatística da USP (IME-USP) e encontrou a oportunidade de ser incubado no CIETEC, escolhido devido à proximidade da vivência de graduação na USP pela qual os seis fundadores passavam. Segundo o fundador, além da estrutura física e senso de propriedade relativos à existência de um escritório no CIETEC, a incubação trouxe à empresa a proximidade com mecanismos de apoio público que antes não conhecidos, como o programa RHAE

(Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas) do CNPQ e o programa Startup Brasil, do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação, mecanismos utilizados pela *startup*. Com o Startup Brasil, a empresa foi direcionada ao programa de aceleração da Aceleratech, enxergado como fundamental no processo de melhoria no modelo do negócio e, especialmente, na visão de mercado e desenvolvimento de uma cultura de execução necessária para empresas de grande crescimento, elementos que não foram percebidos com tamanho destaque na vivência de incubação. Segundo Alberto, algumas questões na aceleração foram quase opostas à incubação, como o processo de mentoria intensiva da aceleração, o grande contato com outras startups em um ambiente de *co-working* e a visão de mercado e crescimento trazida pela aceleradora.

Ao falar sobre a complementariedade, o empreendedor defende que a aceleração – pelo menos a por ele vivenciada e os modelos enxergados no país – tem fundamental papel inicial, pois traz a melhoria na modelagem do negócio (pelo fundador colocada como o “*fail fast*” necessário em estágios iniciais) e o desenvolvimento de uma cultura de execução não percebidos na incubação. Como interface sequencial à vivência na aceleração, a incubadora se mostra interessante ao oferecer um momento no qual a empresa pôde-se concentra no produto e no crescimento real – ênfases não percebidas pelo entrevistado em sua fase de aceleração.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Pode-se, com esse estudo, encontrar de maneira mais clara a distinção entre as incubadoras e aceleradoras no país. As incubadoras, por oferecerem, geralmente, um programa de duração temporal maior (chegando até 3 anos), estrutura física melhor organizada e protegida - com acesso a centros científicos de pesquisa, laboratórios de universidades e programas de incentivo tecnológico -, caracterizam-se por serem mais voltadas para o desenvolvimento do produto, carecendo de mentores constantes com expertise de mercado e com ênfase em uma estrutura de baixo custo para os empreendedores incubados. Já as aceleradoras, devido ao período de tempo menor e atividade intensiva de mentores direcionando questionamentos e indicações quanto ao modelo de negócios, caracterizam-se por trazer maturidade à percepção dos empreendedores em relação ao mercado no qual estão inseridos. Foi possível encontrar, além do objetivo principal, um terceiro modelo – de movimento mais recente no país (ECONÔMICO, 2015) - chamado de ‘*venture builders*’, que tem sua característica principal desenvolver internamente seus próprios negócios, com ideias e recursos provenientes da própria organização, não havendo

seleção de projetos externos ou programas com estruturas temporais e afins encontrados no estudo.

Quanto à complementariedade, foi identificada uma grande capacidade de aceleradoras em influenciar na melhoria dos modelos de negócios de empresas aceleradas, bem como na oferta de uma rede de mentores para as mesmas. Estes dois elementos também aparecem em destaque como necessidade apresentada por empresas em estágio nascente, se mostrando assim como elementos a serem acrescentados em estágios iniciais de períodos de incubação, podendo influenciar positivamente em um melhor preparo por parte de empreendedores, bem como uma entrada no período de incubação melhor acompanhada por mentores específicos. A existência do capital semente investido em *startups* aceleradas também pode ser vista como um elemento útil para a remuneração dos custos de incubação, que poderiam assim, inclusive, abranger elementos mais onerosos e rentáveis para a incubadora, garantindo sua sustentabilidade e uma melhor oferta de serviço para as empresas incubadas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABStartups. Startup Base – Conheça as principais startups brasileiras. 2014. Disponível em: <<http://www.startupbase.net>> Acesso em 17/06/2014.

ACS, Z. J., DESAI, S., HESSELS, J.. Entrepreneurship, economic development e institutions. **Small Business Economic**. 2008.

AGUILHAR, L. Aceleradoras de startups ganham força no Brasil, mas precisam provar eficiência. **Estadão**. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/aceleradoras/>> acessado em: 19/06/2014.

ALVAREZ, S. A., & BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of management**, 27(6), 755-775. 2001.

ANPROTEC. Porto Digital inaugura a aceleradora Jump Brasil. **Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/2015/04/porto-digital-inaugura-aceleradora-jump-brasil/>> acessado em: 10/05/2015.

BARREHAG, L. et. al. ‘Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics.’ **Department of Technology Management and Economics - Division of Innovation Engineering and Management**. Chalmers University Of Technology. Gothenburg, Sweden 2012 .

BIRDSALL, M. et. al. Business accelerators: The evolution of a rapidly growing industry. **University Of Cambridge, Judge Business School**. 2013

BLANK, S. G. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. **Cafepress.com**, 3 ed. 2007..

BLIEMEN, M. et. al.. ‘Accelerate Australia Far: Exploring the Emergence of Seed Accelerators within the Innovation Ecosystem Down-Under.’ **Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange**, February 4-7, 2013.

BLUESTEIN, A., BARRETT, A.. How Incubators Speed the Start-up Process: Initiatives such as Y Combinator in San Francisco and TechStars in Boulder, Colorado, provide more than just funding, **INC**. 2010. Disponível em: <<http://www.inc.com/magazine/20100701/more-startup-incubators.html>> Acesso em: 16/06/2014.

C.A.I.S. DO PORTO. Incubadora Cais do Porto – Porto digital. 2012. Disponível em: <<http://www2.portodigital.org/portodigital/Home/40802%3B45207%3B06%3B3014%3B20067.asp>> Acessado em 15/06/2014.

CHRISTIANSEN, J. D. Coping Y Combinator – A framework for developing Seed Accelerator Programmes. **Universitie of Cambridge**. 2009.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services. **International Journal of Entrepreneurship**, V. 13, Edição especial, p. 67-86, 2009.

CHOREV, S. ANDERSON, A. R. Marketing in high-tech start-ups: Overcoming the liability of newness in Israel. **International Entrepreneurship and Management Journal** Volume 2, Issue 2, pp 281-297. 2006.t

CIETEC. CIETEC – Edital online. Disponível em: < www.cietec.org.br/processo-seletivo/edital-online> Acessado em 15/06/2014.

COHEN, S. ‘What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels.’ **Innovations: Technology, Governance, Globalization** Vol. 8 (3-4): p. 19–25, 2013.

COHEN, S. HOCHBERG, Y. V. Accelerating Startups: The seed accelerator phenomenon. **Available at SSRN 2418000**. 2014.

COPPE-UFRG. Incubadora de Empresas. 2014. Disponível em: < <http://www.incubadora.coppe.ufrj.br>> Acessado em 15/06/2014.

DAHLSTRAND, A. L. Technology-based entrepreneurship and regional development: The case of Sweden. **European Business Review**. Bradford, v. 19, n.5, p 373-386, 2007.

DEE N. J., et al. Incubation for Growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth, **Nesta Report**. 2011

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 5. ed. **São Paulo: Pioneira**, 1998.

ECONÔMICO, V. Fundador do Easy Taxi cria “celeiro de startups”. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.tirio.org.br/info/34610/fundador-do-easy-taxi-cria-celeiro-de-startups>> Acessado em 24/03/2015.

FISHBACK, B. et. al. Finding Business ‘Idols’: A new model to accelerate start-ups. **Kauffman Foundation**. 2007

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, J.; CARROLL, G. R.; HANNAN, M. T. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, v. 48, n. 5, p. 692-710, 1983

GIBB, A.A. Entrepreneurship and small Business Management: Can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? **British Journal of Management**, 7:4, p 309-324, 1996.

GRIMALDIA, R., GRANDIA A. ‘Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models’, **Technovation**, 25(2): 111–121. 2005

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

HAGER, Mark A.; GALASKIEWICZ, Joseph; LARSON, Jeff A. Structural embeddedness and the liability of newness among nonprofit organizations. **Public Management Review**, v. 6, n. 2, p. 159-188, 2004.

INOVA-UFGM. Edital – Inova UFGM. 2013. Disponível em: <<http://www.inova.ufmg.br/index.php/inova-ufmg/noticias/209-inova-ufmg-abre-novo-edital>> Acesso em 15/06/2014.

KATZ, J. A., GREEN, R.P. Entrepreneurial Small Business. **Boston: McGraw-Hill**. 2009.

KIM, J., WAGMAN, L.. Portfolio Size and Information Disclosure: An Analysis of Startup Accelerators. **Midwest Finance Association 2013 Annual Meeting Paper**. 2012.

LAHORGUE, Maria Alice. "Incubadoras de empresas no Brasil, quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007." **Temas** 12, no. 17: 98-107. 2008.

LENNON, M. MAGEE, CHRISTINE. Startups surge in South America. **Techcrunch**. Disponível em: <<http://techcrunch.com/2014/07/01/startups-surge-in-south-america/>> acesso em: 01/07/2014. 2014.

LYNN, H. 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.

MANIMALA, M. J., VIJAY, D. Technology Business Incubators (TBIs): A Perspective for the Emerging Economies. **Indian Institute of Management Bangalore**. 2012

MILLER, P., BOUND, K.. The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. **NESTA**. Discussion paper. 2011.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n37, p.7-32, 1999.

MORSE, E. A.; FOWLER, S. W.; LAWRENCE, T. B. The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 2, p. 139-159, 200

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. **Rio de Janeiro: Alta Books**, 2011.

PROFES. Aulas Particulares. Disponível em: < <https://br.portalprofes.com/>> Acessado em: 20/02/2015.

PROGRAMA STARTUP BRASIL. 2014. Disponível em: < <http://www.startupbrasil.org.br> > Acessado em: 16/06/2014

PHAN, P. H.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D.; TAN W. L. Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 197–205, 2009.

RICE, M. P. Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**. Vol. 17(2): 163-187. 2002.

RIES, E. A Startup Enxuta: como os Empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas. **São Paulo: Lua de Papel**, 2012.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, socialism and democracy. **London: Routledge**, 1996.

STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. **Handbook of Organizations**. Pp 153-93. 1965.

VENKATARAMAN, S. et al. Starting up in a turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 5, p. 277-295, 1990.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-180. 1984