

Desenvolvimento e Sustentação de Aceleradora de Startup com Interesse Social

GABRIEL MARTINS MENDES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Desenvolvimento e Sustentação de Aceleradora de Startup com Interesse Social

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo da solução do problema de desenvolvimento e sustentação da aceleradora de startups de interesse social, mas não exclusivo, a Bluefields Development, localizada na cidade de São Paulo. O problema tratado foi a baixa receita proveniente dos programas de aceleração ofertados a empreendedores, frustrando a expansão e consolidação do portfólio de produtos. Estão apresentados o segmento em que atua, os seus principais concorrentes, o diagnóstico do problema, a proposta para a sua solução, o plano de ações, a implementação e a avaliação dos resultados obtidos durante o trabalho. Foram desenvolvidos quatro novos produtos a serem ofertados a empreendedores e empresas, com os planos de ações. O desenvolvimento dos produtos foi baseado em análises de experiências no país e no exterior. O trabalho foi realizado em pleno entendimento com a direção da aceleradora que aprovou cada uma das suas etapas, de maneira a viabilizar a sua implementação. As características da atuação da aceleradora, seus valores, as expectativas dos líderes, confrontadas com as necessidades de captação de empreendedores, foram os aspectos de maior complexidade para elaborar a proposta. Isso exigiu conversas internas e observações externas e pesquisas em diferentes fontes, para definir a oferta aos públicos-alvos.

Palavras chaves: Startup, empreendedorismo social, aceleradora de negócios, solução de problema, aceleradora corporativa.

1. INTRODUÇÃO

Conhecendo o modelo de negócios de aceleradora de startups, e acreditando que o empreendedorismo é capaz de influenciar a economia local e nacional (Fontenele, 2010), três jovens criaram a aceleradora de startups Bluefields Development, com foco em startups de tecnologia com impacto social (Barki et al., 2015).

Segundo a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil de abril de 2015, tais negócios são empreendimentos que têm a missão de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo, de forma sustentável, atendendo a quatro princípios: (1) gerar impacto sócio ambiental positivo (explícito em sua missão); (2) conhecer, mensurar e avaliar seu impacto periodicamente; (3) gerar receitas próprias a partir da comercialização de produtos e serviços; (4) dispor de uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, de clientes e da comunidade. (<http://quintessa.org.br>, 2018). Apesar disso, nem tudo acontece como se idealiza, ou como aparece na literatura, na imprensa ou na internet. O mercado muda constantemente e os desafios não demoram a aparecer, como é o caso da aceleradora, objeto deste trabalho.

Diante dessa circunstância, buscou-se encontrar caminhos que tornem a aceleradora Bluefields sustentável financeiramente no prazo de três anos, que é a expectativa dos seus patrocinadores e investidores. Na sequência deste trabalho estão apresentados os desenvolvimentos no sentido de encontrar a solução para este desafio.

O trabalho utilizou a metodologia da solução de problemas e aproveitamento de oportunidade de Marcondes et al. (2017), que integra a *design research*, pesquisa-ação e o *business problem solving*, em projetos de desenvolvimento de negócios.

2. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Nesta seção, está apresentada a empresa objeto deste estudo, um breve contexto histórico, o mercado em que atua, incluindo seus concorrentes, além da identificação do problema.

2.1. O serviço, o público beneficiário e os concorrentes

As aceleradoras de startup são agentes relativamente novos no mundo dos negócios. Apenas em 2005, o nome aceleradora foi usado para se referir à *Y Combinator* (Cohen, 2014) uma empresa norte americana. A *Y Combinator* (<http://www.ycombinator.com/>) tem em seu portfólio empresas como Dropbox e Airbnb, que atualmente investem 150 mil dólares em empresas aceleradas por ela, sendo que o valor de mercado de todas as empresas aceleradas ultrapassa 100 bilhões de dólares.

Segundo Rodrigues (2015), startup é uma empresa criada com o objetivo de gerar grande impacto social ou econômico através de um processo inovador intenso, independentemente de seu tamanho ou desempenho de mercado.

Em março de 2016, a GALI - *Global Accelerator Learning Initiative* ou Iniciativa Global para Aprendizado em Aceleração – (Roberts, Lall, Baird, Eastman, Davidson & Jacobson, 2016), desenvolveu um relatório identificando as iniciativas das aceleradoras que tem funcionado. Este relatório listou três características comuns para definir as “aceleradoras”: (1) modelo baseado em turmas, bem como o modelo clássico das aceleradoras americanas; (2) programa com duração definida, também seguindo o modelo das aceleradoras americanas; (3) “Investor Day” ou “Pitch Day”, utilizado para promover os negócios acelerados para potenciais investidores.

Segundo Roberts et al. (2016), “Na última década, um vasto número de modelos de aceleradoras vem surgindo pelo mundo. Tanto em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Holanda, como em países emergentes como Índia, África do Sul, Quênia, México e Brasil.”

Para o melhor entendimento deste trabalho, é importante conhecer a diferença entre os principais modelos de negócios de aceleradoras que atuam neste mercado atualmente, bem como outros atores que tem como objetivo fomentar e apoiar as iniciativas dos empreendedores.

Vale destacar que os modelos de aceleradoras aqui apresentados foram identificados com pesquisa em artigos, relatórios e nos websites das próprias aceleradoras: (1) Modelo *Seed-Funding*; (2) Modelo de Seleção (*Peer-Selected*) e (3) Modelo *Equity-Free*. Outros dois modelos de apoio a startups identificados e que também possuem relevante papel no fomentando e apoiando os empreendedores: as incubadoras e os investidores-anjo.

Pelo modelo *seed-funding*, apresentado pela fundação NESTA (<https://www.nesta.org.uk>) em 2011, e que tem como seu principal exemplo a *Y Combinator*, a aceleradora promove um processo seletivo, investe uma quantidade de dinheiro (*seed-funding*) em empresas em estágio pré-semente em troca de participação acionária e executa o programa de aceleração em um curto período de tempo, focado no time da startup, e não no empreendedor individual. Outras aceleradoras que atuam neste modelo são a também americana *Techstar* (<http://www.techstars.com/>), com programas em diversas cidades do mundo, a *Founders Space* (<https://www.foundersspace.com/>) que tem sua sede na China e programas no Vale do Silício e na China e a brasileira ACE (<https://acestartups.com.br/>), que vem “pivotando” seu modelo de negócio para atender as grandes corporações e é utilizada como referência neste trabalho.

O Modelo de Seleção entre os participantes (*peer-selected*) foca em solucionar um determinado problema de uma localidade ou setor pré-determinado. Neste modelo a aceleradora não se compromete a realizar um investimento nas startups e não cobra pela participação no programa. Este modelo é ilustrado pela *Village Capital* (<https://vilcap.com/>), aceleradora americana que recebeu em 2013 um prêmio de inovação da *Harvard Business Review/McKinsey & Co. 's*. Este programa normalmente é realizado em parceria com grandes empresas ou governos, que buscam uma solução inovadora para um determinado problema ou

o desenvolvimento de um produto inovador para o seu mercado. No Brasil, a aceleradora de impacto social Artemisia (<https://artemisia.org.br/>) passou a adotar este modelo de aceleração em 2018, tendo como base a sua metodologia de aceleração e grandes empresas como parceiros.

O Modelo *Equity-Free* é o modelo adotado pela Bluefields, objeto deste trabalho. Baseado em turmas, com foco no time da startup e em um tempo limitado. O empreendedor, após ser selecionado, paga uma taxa para participar do programa de aceleração. Neste caso a aceleradora não realiza nenhum aporte financeiro e não se torna acionista da startup. Porém, a aceleradora oferece como proposta de valor para as startups uma metodologia para o desenvolvimento da empresa, acesso a mentoria com pessoas capacitadas e com experiência no ecossistema empreendedor, além de acesso a capital e investimento.

Além dos modelos de aceleradora apresentado neste trabalho, há outros agentes que apoiam empreendimentos em estágio inicial de operação, como as incubadoras e os investidores anjo. As incubadoras diferem dos programas de aceleração por possuírem maior duração e os investidores anjo atuam de forma contínua. Além disto, diferentemente das aceleradoras, que formam turmas em cada um de seus programas, tanto as incubadoras como os investidores anjo atuam individualmente.

Quanto ao modelo de negócio, as incubadoras alugam espaços e não possuem fins lucrativos. Os investidores anjo investem nas startups em troca de uma participação na empresa e as aceleradoras podem ou não investir nas empresas, podendo ou não ter como objetivo o lucro.

Segundo Campos e Abreu (2016), a maior diferença é a duração limitada dos programas de aceleração em comparação à natureza contínua dos programas oferecidos por incubadoras ou investidores anjo. A Tabela 1 elaborada por Cohen (2014), apresenta um resumo com as principais diferenças entre incubadoras, investidores anjo e aceleradoras.

Tabela 1

Síntese das principais diferenças entre os programas

Item	Incubadoras	Investidores Anjo	Aceleradoras
Duração do Programa	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
Programa em Grupo	Não	Não	Sim
Modelo de Negócio	Aluguel sem fins lucrativos	Investimento	Investimento (pode também ser sem fins lucrativos).
Seleção	Não competitivo	Competitivo, contínuo	Competitivo, cíclico
Estágio	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial
Educação	Ad hoc, recurso humano, legal, etc.	Nenhum	Seminário
Mentoria	Mínima, tática	Se necessário, por investidor	Intensa, por si ou outros.
Local	No local	Fora do local	No local

Nota: Adaptado de Cohen (2013, p. 2)

2.2. As aceleradoras no Brasil

Segundo estudo divulgado pela Fundação Getúlio Vargas, o Panorama das Aceleradoras de Startup no Brasil, elaborado por Campos e Abreu (2016), em 2016 o Brasil contava com 41 aceleradoras, número representativo, tendo em vista a estimativa de haver 230 a 250 aceleradoras no mundo todo. Neste universo de 41 aceleradoras brasileiras, 31 participaram do estudo que mapeou grande concentração de aceleradoras na região sudeste, representando 71% do total das respondentes. As regiões sul e nordeste, apresentaram 9% cada uma e por último a região norte, com 3%, sendo representada por apenas uma aceleradora localizada no estado do Amazonas.

Neste mesmo estudo, Campos e Abreu mapearam o rápido crescimento do número de aceleradoras no país desde o ano de 2005, quando havia apenas uma aceleradora no Brasil, até o ano de 2015, atingindo 31 aceleradoras.

2.3. Os programas de aceleração de startup funcionam?

Muito se questiona quanto a efetividade dos programas de aceleração. Segundo pesquisa realizada pela GALI (Roberts et al., 2016), com a utilização dos dados coletados pela EDP – *Entrepreneurship Database Program* (<https://www.entrepreneurdata.com/>), o impacto de um programa de aceleração, quando se refere à receita, é maior em países em desenvolvimento do que em países desenvolvidos. Mas nos países desenvolvidos o impacto do aumento do investimento é maior. Enquanto a média de aumento de novos investimentos de empresas rejeitadas por um programa de aceleração é de US\$ 6,274, as empresas participantes de programas de aceleração aumentaram os seus investimentos em US\$ 54,236, em média. Estes comparativos comprovam a vantagem competitiva das startups que participam de programas de aceleração comparado com as startups que não tem esta oportunidade.

2.4. A Bluefields

Em 2015 surgiu a Bluefields Development (<http://www.bluefieldsdev.com>), com o objetivo de atuar na aceleração de startups focadas em impacto social e tecnologia. Durante os dois primeiros anos de operação, a Bluefields focou no desenvolvimento de negócios próprios e em um segundo momento, aconselhando empreendimentos que estavam iniciando sua expansão.

A Bluefields nasceu com a missão muito clara: “transformar vidas através do empreendedorismo”, com a visão de “ser uma plataforma global de desenvolvimento de negócios, com 500 empreendedores em 2021”.

Os valores da aceleradora apresentado no relatório anual de 2017 seguem os preceitos cristãos: (1) Fé que transforma; (2) Amor que engaja; (3) Relacionamento que aproxima; (4) Transparência que conquista; (5) Comprometimento que transpõe barreiras.

O primeiro programa de aceleração de startups da Bluefields, *The Big BaM!*, foi lançado em abril de 2017, com 77 empreendedores inscritos para o programa e 7 startups selecionadas, sendo duas delas empreendimentos residentes. Esse serviço utiliza a metodologia da aceleradora americana *Sinapis Group* (<http://sinapis.org>), que opera em países em desenvolvimento dando suporte a empreendedores inovadores e com negócios escaláveis, provendo treinamento em negócios, acesso a recursos financeiros e exposição a princípios cristãos.

Conforme definido pela Bluefields, o *The Big BaM!* é um programa que tem foco na preparação do empreendedor em sua jornada de preparação para receber investimentos. É composto por 16 *sprints* de aceleração, mentoria em grupo com especialistas de mercado, mentorias individuais e premiações para empreendedor da semana, acesso ao capital com conexão com fundos de investimentos e investidores-anjo, academia de líderes com foco no desenvolvimento do empreendedor.”

Além da *Sinapis*, a Bluefields possui outros parceiros, bem como a Universidade Presbiteriana Mackenzie que abriga o escritório central da Bluefields em sua incubadora e fornece sala de aula para o programa de aceleração, e a EDP – *Entrepreneurship Database Program*, instituição que trabalha com aceleradoras de todo o mundo, coletando informações de empreendedores que participaram de seus programas e fornecendo relatórios para as aceleradoras e startups.

Apesar do esforço para sustentar a sua operação e desenvolver o seu negócio, a Bluefields ainda não conseguiu apresentar resultados financeiros positivos, desde a sua fundação, necessitando frequentemente de aportes de capital pontuais, pois o principal serviço ofertado pela aceleradora, o programa de pré-aceleração *The Big BaM! Startup*, requer escala

para tornar-se autossustentável e rentável, tendo-se tornando um problema para o seu desenvolvimento.

2.5. Caracterização do problema

No ano de 2017 apenas 10% da receita bruta da Bluefields foi proveniente do programa de aceleração, os demais 90% foram obtidos entre a dívida conversível (49%), que representa um título de dívida que pode ser trocado por um determinado número de ações ordinárias da empresa (Gitman, 2017) e a fundo perdido (41%), este proveniente da parceira *Grant Sinapis*.

Estes números corroboram com os dados apresentados pelo relatório de aceleradoras dos EUA e Canadá de 2016, elaborado pela *Gust* (<http://gust.com/>, 2017), plataforma que reúne aceleradoras de startup, investidores e startups, onde apenas 5% das aceleradoras pesquisadas declararam ter suas receitas provenientes de programas de mentoria, demonstrando ser esta uma maneira não eficiente de financiar o seu negócio. Este estudo aponta ainda que 31% das aceleradoras americanas não tiveram receitas naquele ano, outras 30% obtiveram receita proveniente de patrocínio de empresas, 17% em programas de aceleração em parceria com alguma empresa e 2% com a venda de startups.

Importante ressaltar que até a conclusão deste trabalho, a Bluefields oferecia apenas o serviço de aceleração *The Big BaM!*, eliminando a possibilidade de fidelização do cliente e consequente realização de novas compras na aceleradora. Este cenário fez com que a aceleradora empenhasse um grande esforço de vendas toda vez que realizou um programa de aceleração, incorrendo em um alto custo para a captação de clientes. Segundo Kotler (1999), conquistar novos clientes custa entre cinco e sete vezes mais do que manter os já existentes.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

O diagnóstico do problema visou ao entendimento mais profundo das questões provocadoras do problema, de maneira a se buscar a solução mais efetiva para a Bluefields.

3.1. Procedimentos adotados no diagnóstico

Para realizar o diagnóstico, foram utilizados como procedimentos: a) entrevistas com os principais líderes da aceleradora; b) relatório financeiro do ano de 2017 e outros demonstrativos parciais; c) relatório de custos envolvidos no programa *The Big BaM! Startup*; d) entrevista realizadas com empreendedores que se mostraram interessados em participar na primeira turma do programa de pré-aceleração de 2018, mas que não confirmaram a participação no programa; e) depoimentos de participantes da primeira turma do *The Big BaM! Startup*, realizado em 2017; e f) o relatório de aceleradoras americanas e canadenses elaborado pela plataforma *Gust*.

Por se tratar de uma empresa de operação ainda recente, a Bluefields possui apenas quatro colaboradores permanentes em seu time, contando também com instrutores dos programas que atuam sob demanda. Todas as quatro pessoas que atuam em caráter permanente na aceleradora estão envolvidas para validar e executar as ações apresentadas.

Em pesquisa realizada junto a empreendedores que se inscreveram no programa de aceleração *The Big BaM! Startup* de 2018, mas que acabaram não participando, foi constatado como justificativa a falta de tempo para se envolver no programa.

A segunda justificativa mais citada entre os desistentes, foi o momento da vida do empreendedor, que ainda estava em estágio pouco maduro quanto ao desenvolvimento da startup, ausências do país e questões familiares e de saúde. Uma terceira justificativa, que também chamou a atenção foi o valor cobrado para participar do programa.

Um plano de negócios anteriormente elaborado pela Bluefields concluiu que seria necessária a captação de mais de 148 empreendedores por ano para o programa de aceleração alcançar o seu ponto de equilíbrio financeiro, considerando o mesmo valor cobrado na turma de 2017. Mas, naquele momento não foi possível captar este número de participantes.

Conforme acordado com a direção da aceleradora, baseado em um estudo financeiro realizado no início de sua operação, a Bluefields tem como meta tornar-se financeiramente sustentável até 2021 expandindo a sua atuação no ecossistema de startups e impactando 500 empreendedores no prazo de 3 anos.

3.2. O que fazem hoje as primeiras aceleradoras de negócios do Brasil?

Matéria publicada no Jornal DCI (2018, 05 de março) apresenta a mudança de foco de importantes aceleradoras em operação atualmente no Brasil, abandonando o modelo de aceleração nos moldes tradicionais.

Uma das primeiras aceleradoras do Brasil, a Aceleradora (<http://www.aceleradoradeempresa.com.br/>), com sede em Belo Horizonte, não realiza mais programas de aceleração. Segundo o seu fundador Yuri Gitahy (2018), a aceleração tradicional é pouco rentável, tendo atualmente como sua principal fonte de receita, as saídas das startups, ou seja, quando o investidor vende sua participação, o que na maioria das vezes demora muito para acontecer. Por essa razão, em 2013, a Aceleradora mudou seu modelo de negócio, passando a auxiliar grandes empresas a identificar startups para investimento ou até mesmo a desenvolver internamente novas áreas de negócios.

O Jornal DCI (2018) ainda menciona outra aceleradora que encerrou seus programas de aceleração, a 21212 (<https://21212.com/>), do Rio de Janeiro, que desde 2015 não abre novos programas de aceleração, focando apenas na gestão do portfólio das 14 empresas já aceleradas visando o momento de saída da empresa.

As aceleradoras de startup ACE e Startup Farm (<https://startup.farm/>), ambas sediadas em São Paulo, têm seus modelos de negócios predominantemente focados em acelerações corporativas (DCI, 2018). Com este modelo de negócios a Startup Farm, parceira da fundação Oi Futuro (<http://www.oifuturo.org.br/>), se tornou a maior aceleradora do Brasil, consolidando sua posição evidenciada pelo prêmio de Melhor Aceleradora no *Startup Award* de 2017 (Administradores.com, 2017). A ACE vem logo atrás, atuando com parceiros como BASF, BTG Pactual e Gol, já acelerou mais de 130 empresas.

3.3. Problema definido

O diagnóstico propiciou um aprofundamento do problema inicialmente formulado, constatando que **a oferta de um único produto não consegue elevar e sustentar a rentabilidade da Bluefields, demonstrando a fraqueza do seu portfólio de produtos.**

3.4. Objetivos

Espera-se ter desenvolvido um portfólio com novos produtos que leve ao aumento do relacionamento dos empreendedores com a aceleradora, tornando a Bluefields financeiramente sustentável até 2021. Espera-se, também, ter expandindo a sua atuação no ecossistema de startups e impactando 500 empreendedores no prazo de três anos.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Baseado nas informações obtidas nos levantamentos e em diálogos com a direção da empresa, o foco da solução do problema está na adoção de uma **estratégia para criar um vínculo crescente com o cliente a partir de diferentes modelos de programa de aceleração, buscando eficiência no ciclo de vida do empreendedor junto a aceleradora.**

A estratégia visa a ampliação do portfólio de produtos e estudo de viabilidade quanto a continuidade do The Big BaM!, atualmente o principal produto da aceleradora: a) Programa Hipótese/Validação: novo programa sugerido com o objetivo de iniciar o ciclo de vida do empreendedor com a Bluefields; b) Programa de Aceleração Livre: primeiro programa ofertado pela aceleradora, cujo desempenho determinará a sua continuidade; c) Programa de Aceleração Corporativo: novo produto, com a finalidade de realizar a aceleração de startups em parceria com grandes empresas; d) Programa de Empreendedorismo Universitário: novo produto que

tem como objetivo realizar programas de incentivo e apoio ao empreendedorismo em universidades; e) Programa Online: produto voltado ao desenvolvimento de treinamentos/programa de aceleração online. A seguir estão apresentados os pontos mais relevantes de cada programa.

4.1. Programa Hipótese / Validação:

Durante a seleção das startups do programa de aceleração realizado no segundo semestre de 2018, identificou-se muitas startups ainda em fase de hipótese, validação ou sem um produto mínimo viável (MVP). As startups neste estágio não são aceitas no programa de aceleração que exige no mínimo um produto testado, sendo comercializado e que tenha potencial de escala.

O ciclo de vida de desenvolvimento do cliente, apresentado por Steve Blank (2013) divide o mesmo em quatro fases: (1) Hipótese: quando o empreendedor tem uma ideia mas ainda não sabe como será o produto ou o negócio; (2) Validação: nesta fase o empreendedor está desenvolvendo o produto mas não consegue conquistar clientes e gerar receita; (3) Negócio: o empreendedor já validou o produto da sua empresa mas está difícil de conseguir clientes e faturar; (4) Escala: a startup já está em operação, possui clientes, mas não consegue crescer no ritmo anteriormente estimado. A Figura 1 ilustra esse ciclo.

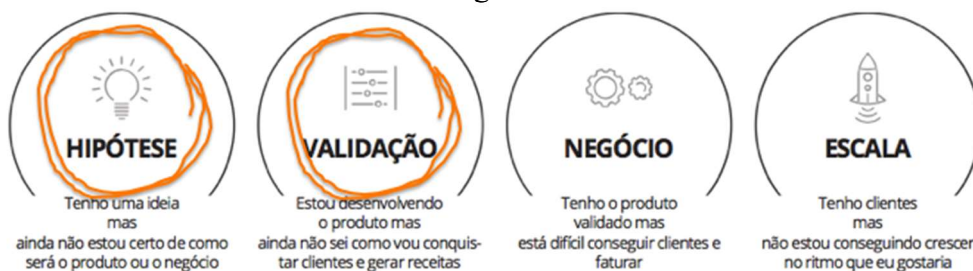


Figura 1. Estágios de uma startup.

Fonte: Tool Kit treinamento StartSe (2017) adaptado de Steve Blank (2013).

Considerando as 118 startups que se inscreveram no programa de aceleração da Bluefields do segundo semestre de 2018, 51% do total estavam em estágio de hipótese ou validação. O que significa no mínimo 60 empreendedores com ideias de um negócio com impacto social e dispostos a investir seu tempo para tirar a sua ideia do papel e/ou lançar seu produto no mercado realizando as primeiras vendas.

Diferentemente do programa de aceleração livre que possui duração de três meses, este programa terá um modelo intensivo, de curta duração e carga horária total de 48 horas, em que o empreendedor irá passar por todas as etapas de criar, testar e levar a sua ideia para o mercado.

Considerando a curta duração deste programa, estima-se realizar uma turma por trimestre na cidade de São Paulo, totalizando quatro turmas por ano com a participação de 25 empreendedores em cada uma das turmas, impactando 100 empreendedores no ano de 2019. Além disso, existe a possibilidade de replicar o mesmo em outras cidades do Brasil, após a validação do teste em São Paulo.

Público-alvo: empreendedores com uma ideia ou um plano de negócios que ainda não possui um MVP validado.

Proposta de Valor: A Bluefields, deverá utilizar a metodologia Sinapis adaptada para empreendedores que se encontram no estágio de Hipótese ou Validação, ajudando o empreendedor a estruturar seu negócio para tirá-lo do papel. O empreendedor recebe capacitação empreendedora durante um mês, para entender os primeiros passos da criação de uma startup.

4.2. Programa de aceleração livre:

A Bluefields lançou mais um programa de aceleração no final do primeiro semestre de 2018, o *The Big BaM!*. Durante os processos de seleção de startups, identificou-se um gap nas empresas em estágio apropriado para participar de um processo de aceleração. Das 118 empresas inscritas para o programa, apenas seis startups foram selecionadas, sendo que o programa havia colocado como meta a aceleração de 20 startups.

Dentre os principais motivos pela aceitação de um número tão baixo estava o estágio em que a maioria das startups que participaram do processo de seleção se encontravam. Das que se inscreveram para o programa, 51% encontravam-se em um estágio anterior ao viável para aceleração (ideação e validação), outras 8% não focavam o impacto social ou o impacto era incompatível com os valores da aceleradora. Por fim, apenas 26% das startups que se inscreveram para participar do programa de aceleração estavam aptas a participar da segunda fase. Após o primeiro filtro, apenas 10% do total de startups inscritas passaram para a fase de entrevistas, tornando o programa financeiramente inviável.

Considerando que este é o programa com maior maturidade dentre os desenvolvidos pela aceleradora e ainda se apresentar como um modelo viável nos EUA e Europa, é preciso uma análise mais aprofundada quanto a realização do programa, para identificar a sua viabilidade, já que seria necessário haver turmas com mais de 15 a 20 empresas aceleradas.

Diante disso, a Bluefields deixará a aceleração livre para empreendedores que já participaram de algum programa da aceleradora.

4.3. Programa de aceleração corporativo:

Conforme já mencionado, muitas aceleradoras brasileiras têm alterado seu modelo de negócio. Algumas deixando de acelerar startups para concentrar-se na gestão de empresas já aceleradas, outras atuando em parceria com grandes empresas e, algumas outras, encerrando a operação.

Analisando os três modelos de aceleradoras apresentados no subitem 2.1, há a alternativa de a Bluefields adicionar ao seu modelo de negócio a aceleração em parceria com grandes empresas.

Desde o início do século passado o aumento da disponibilidade de capital de risco ajudou a financiar novas empresas o que levou muitas grandes empresas a utilizarem o modelo de inovação aberta, podendo criar valor comercializando ideias geradas dentro da empresa, por meio de canais fora de seus negócios atuais, utilizando startups (Grando, 2016). Conforme Chesbrough (2011), na inovação aberta, ideias e tecnologias externas são trazidas para inovações internas à empresa (*outside in*), assim como, ideias e tecnologias não utilizadas e subutilizadas na empresa podem ser colocadas no mercado para outras empresas (*inside out*).

Segundo Mocker et al. (2015), as colaborações entre corporações e startups podem ser mutuamente benéficas para ambos os lados, principalmente quando a abordagem dessas parcerias de inovação é feita sistematicamente, mas isso pode ser difícil de realizar. Esse autor lista os objetivos e expectativas das grandes corporações neste relacionamento: (1) rejuvenescer a cultura corporativa; (2) inovar grandes marcas; (3) resolver problemas de negócios e (4) expandir para novos mercados. Do outro lado, Grando (2016), apresenta os objetivos e expectativas mais comuns das startups ao procurarem um programa de aceleração corporativa: (1) acesso a recursos; (2) aumento de credibilidade; (3) acesso a mercados e (4) obter investimentos. A Figura 2 apresenta os meios de engajamento entre grandes empresas e startups.

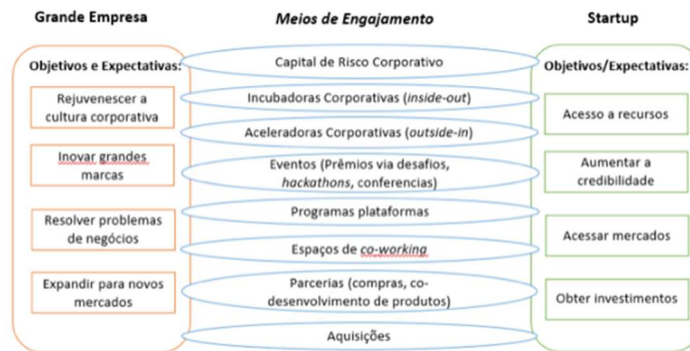


Figura 2. Meios de engajamento entre grandes empresas e startup.

Fonte: Grando (2016), baseado em textos de Mocker (2015).

No ano de 2018, além dos programas LAB realizados pela Artemisia em parceria com grandes empresas e apresentados anteriormente neste trabalho, outras empresas realizaram programas de aceleração corporativo (PME Estadão, 2018), entre elas: (1) Visa, buscando acelerar startups com soluções voltadas para financiamento, *bitcoin* e *blockchain*, empréstimos, transações e pagamentos; (2) Artemisia + Facebook, buscando startups com impacto social; (3) MobiLab (<http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/>), que é o laboratório de mobilidade da Prefeitura de São Paulo e busca acelerar startups voltadas ao transporte coletivo, logística e segurança viária.

Diante deste cenário, com o crescente interesse das grandes corporações no desenvolvimento das startups, visualizam-se oportunidades para a Bluefields atuar como gestora de programas de aceleração para grandes empresas. Para isso, além da sua formatação com a adaptação do material e da equipe de mentores, será necessária a formação de uma equipe para prospectar os clientes corporativos, realizando apresentações e negociações com tomadores de decisão nas grandes empresas.

4.4. Programa de Empreendedorismo Universitário:

A Bluefields tem como uma de suas principais parceiras a Universidade Presbiteriana Mackenzie, onde a aceleradora está incubada e utilizando as salas de aula da Instituição para realizar o seu programa de aceleração.

Desenvolver um programa de apoio aos empreendedores alunos do Mackenzie, apoiando-os na ideação e validação de seus negócios, através de metodologia consagrada e experiente rede de mentores, será um grande diferencial competitivo para a Universidade e para os seus alunos. Além disto, o sucesso do programa abriria portas para a Bluefields oferecer o mesmo programa para outras universidades, não só em São Paulo, mas também em todo o Brasil.

O Programa de Empreendedorismo Universitário poderá ocorrer paralelamente a outros programas, com treinamentos, aplicação de jogos e mentorias individuais.

4.5. Programa Online:

Atualmente é possível realizar um curso de mestrado ou doutorado em conceituadas escolas europeias e americanas sem sair do Brasil, por meio dos recursos da EaD, envolvendo a elaboração de trabalhos em grupo, participação em fóruns de discussão e realização de provas.

Não obstante haver uma grande concentração de aceleradoras na região sudeste (71%), por todo o Brasil existem iniciativas de empreendedores que anseiam por apoio para desenvolver os seus negócios.

Já existem treinamentos online disponíveis para estes empreendedores, principalmente para os que se encontrem nas fases de ideação e validação. Esta seria uma outra oportunidade

visualizada para a Bluefields atender às demandas de empreendedores que estão localizados nas demais regiões do país.

5. PLANO DE AÇÕES

Elaborou-se um plano de ações específico para cada um dos programas apresentados anteriormente, não obstante algumas ações impactarem mais de um deles.

5.1. Programa Hipótese / Validação:

O programa de hipótese e validação tem como conteúdo, parte do programa de aceleração The Big BaM! Startup. A formatação do programa considera o público alvo, conteúdo e material utilizado, mentores envolvidos, tamanho esperado para a turma e valor do investimento. Além disso, com o objetivo de iniciar a jornada do empreendedor junto a aceleradora, os gestores da Bluefields deverão definir uma ferramenta para criar uma comunidade virtual com os participantes do programa.

Com base nessas definições, o time da Bluefields terá condições de operacionalizar a primeira turma, na cidade de São Paulo, em 2019, definindo local do treinamento, datas, reservando a agenda dos mentores, canal de divulgação e de venda.

A aceleradora deverá dedicar um responsável exclusivamente por realizar vendas ativas realizando contatos com empreendedores que se inscreveram no programa de aceleração e não foram aceitos, além de realizar apresentações de divulgação em *coworkings*, universidades, *webnários*, entre outros, além de divulgação nas redes sociais. A Figura 3 ilustra a sequência das ações necessárias para a realização desse programa.

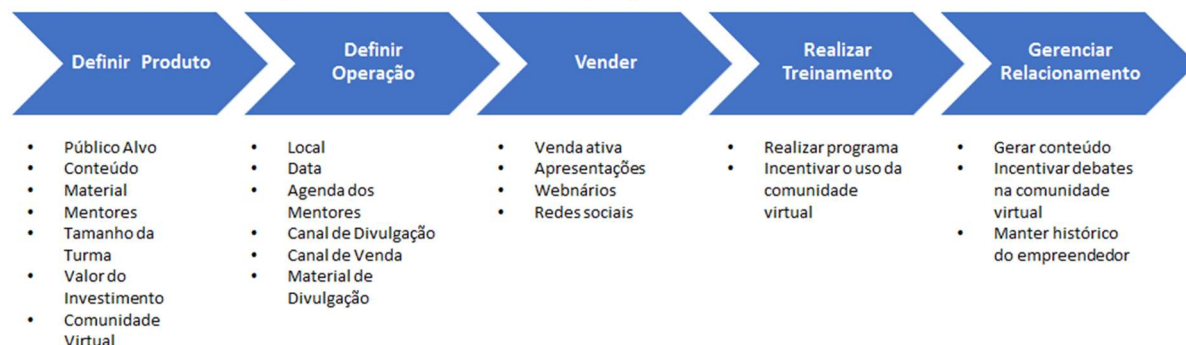


Figura 3. Ações para realização do Programa Hipótese / Validação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando a realização de uma turma de 48 horas em 6 dias ao longo de um mês, com a participação de 25 empreendedores, o Programa Hipótese / Validação tem o potencial de impactar cem empreendedores no ano de 2019.

5.2. Programa de Aceleração Livre:

Conforme apresentado acima na seção proposta de solução do problema, a primeira ação referente ao Programa de Aceleração Livre é colocar o programa em *stand-by* no ano de 2019, analisando a viabilidade de realizar um novo programa e construindo a base de relacionamento com os empreendedores participantes do Programa Hipótese / Validação.

Como parte do planejamento para realizar o Programa de Aceleração Livre em 2020, a Bluefields deverá definir um responsável para realizar a gestão da comunidade virtual dedicada aos ex-alunos do Programa Hipótese / Validação, compartilhando conteúdo relevante, acompanhando a evolução das startups dos empreendedores e incentivando a participação e troca de informação pelos participantes.

5.3. Programa de aceleração corporativo:

A iniciativa de Programa de Aceleração Corporativo implicará em uma longa jornada para a Bluefields, dada a necessidade de prospecção de novos clientes, apresentações, negociações, adaptação às necessidades dos clientes, entre outras adaptações ao mercado B2B.

Durante este processo, deve haver o engajamento dos mentores da aceleradora tanto abrindo oportunidades junto a grandes corporações, bem como com a adaptação dos conteúdos às necessidades apresentadas pelos clientes.

A aceleradora tem uma proposta em andamento que está no estágio de adequação do escopo e negociação dos valores financeiros. A expectativa da Bluefields é iniciar o programa no primeiro semestre de 2019, resultando em um considerável aumento de receita para a aceleradora.

Esse modelo de atuação tem se mostrado como a principal saída encontrada pelas aceleradoras para a continuidade e viabilidade da operação, conforme já mencionado. Contudo, as negociações B2B levam mais tempo para evoluir e as decisões são tomadas de forma mais racional. Assim, é necessária a dedicação de um profissional sênior, em período integral, identificando novas oportunidades, construindo relacionamento com empresas, realizando apresentações, negociando com os potenciais clientes e acompanhando todo o processo de venda e entrega.

5.4. Programa de Empreendedorismo Universitário:

A Bluefields identificou a oportunidade para desenvolver um programa de apoio ao aluno empreendedor da Mackenzie. Uma proposta foi apresentada e encontra-se em negociação.

Além disso, a aceleradora deverá mapear demais escolas de negócios e universidades para apresentar o programa de empreendedorismo universitário, desenvolvendo novas oportunidades de negócio junto a esse público universitário.

5.5. Programa Online:

A realização de programas online exige alto investimento financeiro e dedicação da equipe para o desenvolvimento do conteúdo, mas é uma alternativa de atuação para se atingir muito mais empreendedores. Para isso, a equipe da Bluefields deverá selecionar os assuntos que serão abordados na plataforma de treinamentos online e verificar fornecedores de plataformas online e desenvolvedores de treinamento. O processo para o lançamento desse programa está representado na Figura 4.



Figura 4. Ações para realização do programa online.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a realização desse programa, a Bluefields precisará reformular o site corporativo da aceleradora, apresentando todos os produtos, bem como a segmentação do material de prospecção e divulgação de cada um dos programas ofertados.

6. IMPLEMENTAÇÃO

A Bluefields é uma aceleradora de startups em estágio ainda inicial e que ainda está validando o seu modelo de negócio. A liderança da aceleradora e seus colaboradores sabem da

necessidade dessas mudanças e reconhecem este trabalho como uma grande contribuição para a aceleradora.

Por conta disso, durante todo o trabalho o clima foi de colaboração entre as partes envolvidas, tendo a equipe da aceleradora ficado sempre disponível para compartilhar as informações solicitadas, agindo de forma pró-ativa e compartilhando informações.

As sugestões deste trabalho foram imediatamente implementadas, bem como a revisão do modelo de cobrança e preço do programa de aceleração livre, a suspensão deste programa para o ano de 2019 e a formatação dos programas de aceleração corporativa, hipótese e validação, e empreendedorismos universitário, incluindo o início da prospecção de parceiros para estes programas.

A liderança da aceleradora identificou a realização deste trabalho como uma contribuição para mapear os caminhos possíveis para tornar a Bluefields financeiramente sustentável e de desenvolver produtos buscando estabelecer um ciclo de vida do empreendedor junto a aceleradora.

7. AVALIAÇÃO

A aceleradora vem implementando melhorias e novas soluções constantemente, bem como aumentando a participação em eventos e realizando novas parcerias.

Uma das mudanças realizadas pela aceleradora no ano de 2018 foi o modelo de cobrança do programa de aceleração que antes era feito por pessoa e passou a ser feita por startup, podendo participar até três empreendedores de cada uma.

Essa mudança, contudo, não surtiu o efeito esperado, do aumento da rentabilidade, devido ao baixo número de startups aprovadas para o programa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este trabalho proporcionou uma imersão relevante no ambiente de inovação, tecnologia e novos negócios. Por ser uma área que demonstra alto dinamismo e mudanças que ocorrem praticamente em tempo real, o desafio deste trabalho foi apresentar soluções sustentáveis e aplicáveis a realidade da Bluefields, atendendo aos valores institucionais e gerando recursos disponíveis para o desenvolvimento de novas iniciativas.

O tema aceleradora de startups é relativamente novo e a literatura encontrada sobre o assunto concentra-se mais em notícias de jornais, revistas e sites especializados, além de relatórios e alguns estudos acadêmicos sobre o mercado de aceleradoras no mundo e no país. Devido ao tema ainda ser pouco explorado em território nacional, buscou-se referências bibliográficas e *benchmarking* com empresas sediadas no Brasil e em outros países, cuja experiência está mais avançada, principalmente no que diz respeito ao portfólio de produtos e sustentabilidade das aceleradoras a longo prazo.

O entendimento do negócio foi um dos fatores da complexidade para a elaboração deste trabalho, compreendendo os diferentes modelos de negócios das aceleradoras, os principais clientes, os motivos por estes optarem por um programa de aceleração e a oferta de valor das aceleradoras. Além disto, a obtenção de dados, coleta de informações em conversas com a equipe da aceleradora, identificação do problema e também das alternativas viáveis para o desenvolvimento da aceleradora, exigiu muito tempo e dedicação.

O presente trabalho buscou mostrar de maneira mais simples o segmento em que a Bluefields está inserida, seus principais atores, e apresentou alternativas de produtos para os empreendedores. Apesar da proposta aqui apresentada ter sido construída especificamente para o modelo de negócio adotado pela Bluefields, considera-se que seu conteúdo tenha aplicação em outras aceleradoras de startups.

Houve também a pretensão de proporcionar inovação para a operação da Bluefields e seus clientes, por meio do diferenciado portfólio de produtos e criando um ciclo de vida do

cliente empreendedor junto a aceleradora, com produtos destinados a startups em estágios iniciais de hipótese e validação do produto, para depois participarem de cursos online e/ou do programa de aceleração. Com isso, pretende-se que a aceleradora atinja uma posição de destaque dentro do ecossistema de startups, tornando-se referência na aceleração de startups de impacto social, bem como na aceleração corporativa, fomentando a inovação dentro de grandes empresas e atuando também como uma plataforma para empreendedores.

A Bluefields iniciou a implementação dos produtos apresentados neste trabalho, mas a melhoria efetiva dos seus resultados dependerá da sua continuidade, seguindo os planos de ações propostos neste trabalho, cujas prioridades estão definidas.

Isto por si só já é um grande desafio, tendo em vista os limitados recursos da aceleradora, que no momento da realização deste trabalho atuava com cinco colaboradores e não dispunha de recursos financeiros suficientes para aumentar sua equipe.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

21212. (2015). 21212 – New Positioning [Blog]. Recuperado em 05 de junho de 2018, de <https://21212.com/blog/21212-new-positioning/>
- Abreu, P. R. M. & Campos, N. M. (2016). *O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil*. Recuperado de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3b%20Campos%20Neto_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ACE (2018). Recuperado em 30 de julho de 2018, de <https://acestartups.com.br/>
- Aceleradora (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <http://www.aceleradoradeempresa.com.br/>
- Acton School of Business (2018). Recuperado em 22 de fevereiro de 2018, de <https://www.actonmba.org>
- Administradores.com (2017). Confira os grandes vencedores do Startup Awards 2017. Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/confira-os-grandes-vencedores-do-startup-awards-2017/121964/>
- Artemisia (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <https://artemisia.org.br/>
- Barki, Edgar, Comini, GGraziella, Hart, Stuart & Rai, Sudhanshu. (2015, jul-ago). *Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research*. Revista de Administração de Empresas, 55(40), pp. 380-384.
- Blank, S. G. (2012). *Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso*/Steve Gary Blank. 3th ed. São Paulo.
- Bluefields Development (2018). Recuperado em 22 de fevereiro de 2018, de <http://www.bluefieldsdev.com>
- Bluefields Development (2018). *Relatório Anual 2017*. (1 ed.). São Paulo, SP.
- Brasil abriga quase um quinto das mais de 200 aceleradoras de startups do mundo. (2017, 18 de agosto). *Na Prática*. Recuperado em 02 de junho de 2018, de https://www.napratica.org.br/brasil-abriga-41-dentre-200-aceleradoras-de-startups-mundo/?v=1&utm_expid=.jKaMO9SNTv2Ub6--4_LvAg.1&utm_referrer=
- Carta de Princípios de Impacto no Brasil (2015). Recuperado em 01 de novembro de 2018, de <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. New Jersey: Economica.

- Cohen, S. (2014). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *The MIT Press Journals*. Recuperado em 02 de junho de 2018, de https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/INOV_a_00184
- Davidson, A.; Genevieve Edens, G.; Rocha, R.; Parkinson, R.; Lall, S.; Costa, T.; Bombardi, F. & Samir Hamra, S. (2017). O Panorama das Aceleradoras e Incubadoras no Brasil. Recuperado em 02 de junho de 2018, de https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.PDF
- EDP – Entrepreneurship Database Program (2018). Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <https://www.entrepreneurdata.com/>
- Ferreira, R. (2018, 05 de março). O que fazem hoje as primeiras aceleradoras de negócios do Brasil? *Diário Comércio & Indústria*. Recuperado 05 de junho de 2018, de <https://www.dci.com.br/empreendedorismo/o-que-fazem-hoje-as-primeiras-aceleradoras-de-negocios-do-brasil-1.681031>
- Fontenele, R. E. S. (2010). Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), art. 6, pp. 1094-1112.
- Founders Space (2018). Recuperado em 30 de julho de 2018, de <https://www.foundersspace.com/>
- Gitman, L. J. & Zutter, C. J. (2017). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Gomes, T. (2017). Acelere a sua empresa. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios* (343).
- Grando, N. (2017). Novas Formas de Engajamento entre Corporações e Startups. Recuperado em 01 de novembro de 2018, de <https://neigrando.wordpress.com/2017/12/21/novas-formas-de-engajamento-entre-corporacoes-e-startups/>
- Hathaway, I. (2016, 01 de março). What Startup Accelerator Really Do. *Harvard Business Review*. Recuperado em 01 de junho de 2018, de <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do?autocomplete=true>
- Kingdom Business (2018). Recuperado em 22 de fevereiro de 2018, de <http://www.kingdombusinessconnection.com>
- Kotler, Philip; ARMSTRONG, Gary. “Princípios de Marketing”. São Paulo: Atlas, 1999.
- Limeira, T. (2014). O Papel das Aceleradoras de Impacto no Desenvolvimento dos Negócios Sociais no Brasil. Recuperado em 02 de junho de 2018, de http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf
- Lobato, D. M.; Moysés, J.; Torres, M. C. S.; Rodrigues, M. R. A. (2009). *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P., Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado, de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>
- Mobilab (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/>
- NESTA (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <https://www.nesta.org.uk>
- Oi Futuro (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <http://www.oifuturo.org.br/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Quintessa (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <http://quintessa.org.br>
- Riga, M (2018, 14 de março). Conheça oito processos de aceleração de negócios que estão com inscrição abertas. PME Estadão. Recuperado de <https://pme.estadao.com.br/noticias/pme,oito-processos-de-aceleracao-de-negocios-que-estao-com-inscricoes-abertas,70002226901,0.htm>
- Ries, Eric (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

- Roberts, P. W.; Lall, S.; Baird, R.; Eastman, E.; Davidson, A.; Jacobson, A. (2016). What's Working in Startup Acceleration. Insights from Fifteen Village Capital Programs. Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <https://www.galidata.org/publications/whats-working-in-startup-acceleration/>
- Roberts, P. W.; Edens, G.; Davidson, A.; Thomas, E.; Chao, C.; Heidkamp, K.; Yeo, J. (2017). Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 43 programs. Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <https://www.galidata.org/publications/accelerating-startups-in-emerging-markets/>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. (2015). Aceleradoras de Negócios. Recuperado em 02 de junho de 2018, de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/03218d69769fd1d131ad19c8fe103465/\\$File/5664.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/03218d69769fd1d131ad19c8fe103465/$File/5664.pdf)
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. (2016). Diretrizes Estratégicas o Sebrae no Atendimento aos Negócios de Impacto Social. Recuperado em 02 de junho de 2018, de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Diretrizes%20de%20Atendimento%20-%20interativo%2031.05.16%20v2.pdf>
- Sinapis Group (2018). Recuperado em 22 de fevereiro de 2018, de <http://sinapis.org>
- StartSe (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <https://startse.com/>
- Startup Farm (2018). Recuperado em 30 de outubro de 2018, de <https://startup.farm/>
- Techstar (2018). Recuperado em 30 de julho de 2018, de <http://www.techstars.com/>
- USA & Canada Accelerator Report. (2017). *Portal Gust*. Recuperado em 01 de junho de 2018, de http://gust.com/accelerator_reports/2016/us_and_canada/
- Village Capital (2018). Recuperado em 15 de agosto de 2018, de <https://vilcap.com/>
- Y Combinator (2018). Recuperado em 16 de maio de 2018, de <http://www.ycombinator.com/>