

## **Plataforma Flame: Soluções Personalizadas para Acelerar o Sucesso de Startups no Brasil**

**DANIELA MENEZES GARZARO**

UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL (UNICSUL)

**MARINA BRANDÃO DE MORAIS**

UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL (UNICSUL)

**PAULO HUMAITÁ DE ABREU JUNIOR**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**KARINA MEGUMI YOSIDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

# PLATAFORMA FLAME: soluções personalizadas para acelerar o sucesso de startups brasileiras

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o interesse por programas de aceleração de startups tem crescido substancialmente. Esses programas fornecem suporte intensivo e recursos valiosos para startups em seus estágios iniciais, visando acelerar seu crescimento e aumentar suas chances de sucesso. Startups são empresas nascentes e inovadoras que visam escalabilidade e atuam em ambientes de grande incerteza (Bone, Allen e Haley, 2017; Yosida, 2022). Esta incerteza do negócio, aliada ao alto risco inerente da inovação, é responsável pelo elevado índice de insucesso das startups onde somente 10% das startups entram no mercado (Kotashev, 2022; Yosida, 2022). E, para mitigar essas taxas de insucesso, foram desenvolvidos ambientes de inovação que oferecem apoio e compartilham conhecimentos importantes para esses empreendedores.

O ambiente de inovação é composto por áreas de inovação, como parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, clusters e comunidades de inovação, bem como por mecanismos de geração de empreendedorismo, como incubadoras de empresas, aceleradoras, *coworkings* e laboratórios abertos (Anprotec, 2019; Aranha, 2016). As áreas de inovação oferecem infraestrutura científica, tecnológica, educacional e social para o desenvolvimento sustentável das empresas, promovendo o desenvolvimento regional. Já os mecanismos de geração de empreendimentos oferecem suporte para a criação e desenvolvimento de novos negócios inovadores. Aceleradoras, por exemplo, são entidades dedicadas a apoiar o desenvolvimento inicial de novos negócios inovadores, oferecendo treinamento intensivo, mentorias, *networking* e acesso a investidores (Anprotec, 2019; Yosida, 2022).

A atuação das aceleradoras no Brasil é recente, com as primeiras surgindo em 2010. Dada sua relevância, a Anprotec identificou 57 aceleradoras em 2018, responsáveis por acelerar 2.030 startups, gerando 4.128 empregos e R\$474 milhões em receita (Anprotec, 2019). Programas de aceleração têm mostrado ser eficazes, com startups aceleradas gerando mais empregos e captando mais investimentos (Abreu Junior, 2019). As aceleradoras têm investido em melhores práticas e desenvolvimento tecnológico, utilizando novas tecnologias da informação para melhorar os programas de aceleração, reduzir custos e facilitar o acesso remoto a esses programas (Yosida, 2022).

Apesar dos esforços das aceleradoras e dos resultados positivos, muitos desafios permanecem. Empreendedores frequentemente perdem a energia e o engajamento após o término do programa de aceleração. Para minimizar esses efeitos, iniciativas como o Flame foram criadas para manter o relacionamento com os empreendedores e oferecer produtos e serviços que contribuam para o rápido desenvolvimento das startups.

No entanto, para que os programas de aceleração ofereçam soluções adequadas aos problemas das startups, é necessário entender as barreiras e desafios enfrentados por elas dentro desses programas. Há uma lacuna significativa na literatura atual sobre os desafios integrados enfrentados por startups, especialmente no contexto brasileiro. De acordo com a Associação Brasileira de Startups (Abstartups, 2022), São Paulo é o principal estado brasileiro em distribuição de startups, com 36,3% do total das startups brasileiras, e muitas delas ainda estão em fase de ideação ou validação.

Este estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: **como superar as barreiras e desafios enfrentados por startups em programas de aceleração e pós-aceleração?** Para isso, adotamos uma abordagem qualitativa, utilizando grupos focais para coletar dados com

diferentes stakeholders que atuam ou tiveram participação em programas de aceleração ou incubação. A análise dos dados permitiu identificar padrões e temas recorrentes, proporcionando uma visão abrangente das barreiras enfrentadas e das estratégias para superá-las.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos últimos anos, o interesse por programas de aceleração de startups tem crescido substancialmente no Brasil. De acordo com a Anprotec (2019), em 2018 havia 57 aceleradoras no país, responsáveis por acelerar 2.030 startups, gerando 4.128 empregos e R\$474 milhões em receita. Vale destacar que startups aceleradas tendem a criar mais empregos e atrair mais investimentos, demonstrando a eficácia desses programas.

Para compreender a magnitude do mercado de startups no Brasil, é crucial considerar os dados da Associação Brasileira de Startups (Abstartups, 2022), que revela que São Paulo é o principal estado brasileiro em distribuição de startups, com 36% do total das startups do país, muitas ainda em fase de ideação ou validação. Esse cenário reflete um ecossistema dinâmico, mas também repleto de desafios. A taxa de insucesso das startups é alta, apenas 10% das startups conseguem se estabelecer no mercado (Kotashev, 2022). Essa realidade reforça a importância de programas de aceleração que não apenas impulsionem o crescimento inicial, mas também ofereçam suporte contínuo para superar as barreiras enfrentadas no pós-aceleração. A Plataforma Flame se posiciona como uma solução inovadora, visando preencher essa lacuna e promover um desenvolvimento mais robusto e sustentável para as startups brasileiras.

A Plataforma Flame foi concebida para enfrentar um problema crítico no ecossistema de inovação: a falta de acompanhamento contínuo para startups após a conclusão dos programas de aceleração. Muitas vezes, empreendedores que saem dos programas de aceleração sentem uma perda de energia e engajamento, resultando em um afastamento gradual do ecossistema de inovação e na diminuição das oportunidades de crescimento. Para abordar essa lacuna, a Flame oferece um suporte prolongado e personalizado, essencial para o desenvolvimento sustentável das startups, independentemente da etapa de desenvolvimento em que se encontrem.

A plataforma propõe oferecer uma gama de serviços customizados, como mentorias, capacitações, acesso a redes de relacionamento e suporte técnico contínuo. Utilizando tecnologias avançadas e personalização das soluções para atender às necessidades específicas de cada startup, a Flame garante que o suporte oferecido seja eficiente e de alta qualidade.

Contudo, para que a Flame consiga oferecer serviços inovadores que contribuam significativamente para a redução das taxas de insucesso das startups e fortaleça o ecossistema de inovação como um todo, é necessário entender as barreiras e desafios enfrentados por startups em programas de aceleração e pós-aceleração e, assim, propor soluções assertivas.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia de *Focus Group* é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para obter uma compreensão aprofundada sobre atitudes, percepções e experiências de um grupo específico de indivíduos. De acordo com Krueger e Casey (2015), o *Focus Group* é uma técnica de pesquisa qualitativa que reúne um pequeno grupo de participantes para discutir um tópico específico, permitindo a coleta de dados ricos e detalhados através da interação grupal. Esta metodologia é particularmente útil para explorar questões complexas e obter *insights* que podem não emergir em entrevistas individuais (Morgan, 2019).

### 3.1 Desenho do Estudo

Para este estudo, foi realizado um Focus Group com o objetivo de investigar as barreiras e desafios enfrentados por startups em programas de aceleração e pós-aceleração. A sessão foi realizada online no dia 04 de maio de 2024, utilizando a plataforma Google Meet, com início às 10h00 e término às 12h00.

A discussão foi estruturada em torno de quatro temas principais: barreiras na adesão aos programas, expectativas e resultados percebidos, pontos de melhoria nos programas existentes e estratégias para superação das barreiras. As transcrições das discussões e as anotações dos mediadores foram analisadas qualitativamente para identificar os temas recorrentes e os argumentos mais relevantes.

O Focus Group reuniu empreendedores, mentores, gestores de programas de aceleração e outros especialistas do setor. A discussão foi estruturada em torno de quatro temas principais: (1) barreiras na adesão aos programas; (2) expectativas e resultados percebidos; (3) pontos de melhoria nos programas existentes e; (4) estratégias para superação das barreiras.

A discussão foi transcrita garantindo o anonimato dos respondentes e foram analisadas em conjunto com as anotações dos mediadores utilizando metodologia qualitativa para identificar os temas recorrentes e os argumentos mais relevantes.

### **3.2 Participantes**

O *Focus Group* reuniu empreendedores, mentores, gestores de programas de aceleração e outros especialistas do setor. Estiveram presentes na sessão do Focus Group cinco participantes que permaneceram durante toda a sessão e igualmente tiveram oportunidade de expressar suas opiniões sobre os tópicos analisados.

- Diretor de Inovação e Professor Universitário;
- Professor de Administração e Tecnologia, e Mentor de Startups;
- Empreendedora de startup em fase inicial de desenvolvimento;
- Professor de Administração e Mentor de Startups; e
- Empreendedor de duas Startups e mentor de inovação aberta.

A diversidade de papéis e experiências dos participantes proporcionou uma ampla gama de perspectivas sobre o tema em discussão.

## **4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Nesta sessão, apresentamos e discutimos os resultados obtidos a partir do Focus Group realizado para investigar as barreiras e desafios enfrentados por startups em programas de aceleração e pós-aceleração. Esta análise oferece uma base sólida para compreender as principais questões que impactam a eficácia dos programas de aceleração e fornece subsídios para futuras melhorias e adaptações.

### **4.1.1 Análise das Barreiras e Desafios dos Programas de Aceleração de Startups**

Os desafios enfrentados pelo processo de inovação são múltiplos e complexos, abrangendo desde a geração de ideias até a implementação e comercialização de novos produtos e serviços. De acordo com Chesbrough (2020), a inovação aberta, que envolve a colaboração entre diferentes organizações e a integração de conhecimento externo, é crucial para o sucesso, mas enfrenta barreiras significativas como a proteção de propriedade intelectual e a coordenação entre parceiros. Além disso, estudos recentes destacam a falta de recursos financeiros e a dificuldade de acesso a capital como obstáculos críticos para startups em estágio inicial (Gustafsson & Qvillberg, 2019). Essas dificuldades são amplificadas em programas de aceleração, onde as startups frequentemente lutam para equilibrar a necessidade de validação

rápida de suas ideias com as exigências de curto prazo dos investidores (Cohen, Fehder, Hochberg, & Murray, 2019). Assim, os programas de aceleração precisam adaptar suas estratégias para abordar essas barreiras, fornecendo suporte contínuo e criando ambientes propícios para a colaboração e o aprendizado, conforme sugerido por Brown e Mawson (2019).

Esta pesquisa confirma os resultados dos estudos anteriores e aprofunda os conhecimentos elencando 11 barreiras e desafios enfrentados pelos empreendedores no acesso a programas de aceleração:

#### **4.1.2 Competitividade e Seleção Inicial**

Um dos primeiros desafios identificados foi a alta competitividade na seleção para programas de aceleração. Muitos programas recebem inscrições de centenas de startups, mas apenas uma fração é selecionada, criando um ambiente altamente competitivo. Esse processo pode desmotivar empreendedores, especialmente aqueles que ainda estão em estágios iniciais de desenvolvimento. Este resultado está alinhado com os achados de Butz e Mrozewski (2021) que afirmam ainda, que esta alta competitividade pode desmotivar os empreendedores, especialmente os que estão em estágio inicial de desenvolvimento.

#### **4.1.3 Estágio de Desenvolvimento e Maturidade**

Os participantes destacam como barreira significativa, a entrada de startups em programas de aceleração sem um modelo de negócio bem definido. Nas interações eles relataram que muitas vezes as startups entram nesses programas de aceleração discutindo aspectos fundamentais – que deveriam ser abordados na fase de incubação –. Isso resulta em um uso ineficiente dos recursos de aceleração, que deveriam ser focados em escalar negócios já validados.

Um dos participantes do *Focus Group* destacou:

A gente vê isso porque eu acompanho os programas e eu vejo muitas vezes num programa de aceleração está discutindo ainda um modelo de negócio. Não faz parte da aceleração. Na incubação faz total sentido, com certeza (Participante 4, 2024).

Alinhado a percepção dos participantes a HubSpot (2022) afirma que as aceleradoras geralmente se concentram em startups que já possuem um produto mínimo viável (MVP) e estão prontas para escalar rapidamente. Elas fornecem financiamento, mentoria intensiva e oportunidades de *networking* em um curto período, de três a seis meses. No entanto, quando startups sem um modelo de negócio claro entram nesses programas, o foco e os recursos necessários para a validação inicial são deslocados, prejudicando a eficácia do processo de aceleração.

Adicionalmente, a literatura indica que programas de aceleração são mais eficazes quando suportam startups que já alcançaram algum nível de tração no mercado e estão preparadas para crescimento rápido. Segundo Cohen, Fehder, Hochberg e Murray (2019), o desvio de recursos para startups que ainda estão validando seus modelos de negócio não apenas sobrecarrega o programa, mas também diminui a qualidade do suporte oferecido às startups mais maduras, que estão prontas para escalar.

#### **4.1.4 Adaptação e Contexto Local**

A importação de modelos de aceleração estrangeiros sem a devida adaptação ao contexto brasileiro foi um tema recorrente. Os programas de aceleração frequentemente não consideram as peculiaridades do ecossistema local, onde muitos empreendedores precisam conciliar suas startups com empregos tradicionais. Essa realidade dificulta a dedicação necessária para o sucesso nos programas de aceleração.

Essas evidências sugerem que os programas de aceleração no Brasil precisam ser customizados para refletir a realidade dos empreendedores locais, que muitas vezes têm que dividir seu tempo entre a startup e outras atividades profissionais. Esta necessidade de adaptação foi destacada por um dos participantes do Focus Group:

O Brasil ainda importa muito programa gringo. Tem muito programa da gringa ainda e a gente vive num país onde o empreendedor não pode abandonar o seu próprio trabalho. [...] Eles têm outras atribuições e para poder se sustentar se manter na grande maioria dos casos. Eu já tive a oportunidade de pegar casos assim e eles precisam equilibrar esses dois mundos. A adaptação dos programas de aceleração ao contexto local não apenas melhora a eficácia dos programas, mas também promove um ecossistema mais inclusivo e sustentável, permitindo que mais startups atinjam seus objetivos de crescimento e inovação.

A pesquisa indica que a adaptação ao contexto local é crucial para o sucesso dos programas de aceleração. Por exemplo, a Brookings Institution (2023) destaca que, embora os programas de aceleração possam ter impactos positivos substanciais em startups e economias locais, a eficácia desses programas pode variar significativamente dependendo do contexto em que são implementados. Os modelos importados que não levam em conta as características específicas do ecossistema empreendedor local podem falhar em fornecer o suporte necessário para startups em diferentes estágios de desenvolvimento.

Além disso, estudos mostram que os programas de aceleração que são adaptados para atender às necessidades específicas de suas regiões têm maior probabilidade de sucesso. A Scalix (2023), por exemplo, ressalta que a adaptação às condições locais, incluindo a consideração das limitações de tempo e recursos dos empreendedores, é essencial para maximizar o impacto econômico e inovador dos programas de aceleração.

#### **4.1.5 Tempo e Empenho do Empreendedor**

A falta de tempo para se dedicar exclusivamente à startup é uma barreira crítica. Empreendedores brasileiros frequentemente precisam manter outros empregos para se sustentar, o que limita sua capacidade de se dedicar integralmente ao desenvolvimento de suas startups. Essa dupla jornada resulta em uma validação superficial das ideias e dificuldades na execução dos projetos.

A primeira dificuldade hoje dentro de programas de aceleração, principalmente de *early stage*, é fazer com que essas pessoas consigam fazer um processo de validação muito aprofundado, pois essas pessoas têm um tempo muito reduzido, então, ela não está no terceiro turno da vida, ela está quase no quarto turno. A pessoa trabalha, eu tive a experiência de participar de programa de aceleração, eu dormia duas horas, durante os três meses do programa eu dormia três horas por semana, porque eu era gerente de projetos, ainda estava no CLT. Então, de fato, eu vivenciei esse processo de estou trabalhando, quero empreendedor, vou construir uma startup, e aí você tem uma jornada de vida, mas essa jornada empreendedora.

De fato, a gestão do tempo e da dedicação integral para o sucesso da startup. A falta de dedicação pode comprometer os esforços para implementar práticas empresariais sustentáveis e alcançar objetivos de longo prazo resultando na morte precoce da startup (Rosário et. al, 2022).

#### **4.1.6 Processo de Validação**

O processo de validação é crucial, mas muitas vezes realizado de forma inadequada devido à pressão por resultados rápidos. A validação superficial compromete a qualidade dos dados e das hipóteses, prejudicando o desenvolvimento das startups. É necessário um tempo mais estendido para essa fase, permitindo uma validação mais aprofundada e robusta.

Neste sentido os participantes do grupo focal destacaram a importância da validação no desenvolvimento de startups, mas também mencionaram a inadequação frequente desse processo devido à pressão por resultados rápidos. Um dos participantes enfatizou que frequentemente os empreendedores realizam uma validação superficial devido à falta de tempo, o que compromete a qualidade das hipóteses. Outro participante complementou dizendo que muitos fundadores passam pelo processo de validação apenas para cumprir etapas, sem compreender sua real importância, resultando em startups que não conseguem sucesso a longo prazo. Para um terceiro participante, a falta de uma validação robusta, aliada à ausência de um time bem estruturado, pode levar ao fracasso, pois muitas vezes os empreendedores desenvolvem produtos sem um entendimento claro de seu mercado ou sem ter feito uma única venda, afastando potenciais investidores.

Os resultados confirmam que embora os empreendedores, o mercado e os investidores tenham pressa do desenvolvimento das startups, ainda assim, é necessário um tempo mais estendido e um processo mais aprofundado para a fase de validação, garantindo a qualidade dos dados e das hipóteses e promovendo um desenvolvimento mais sólido das startups (Centobelli, Cerchione, & Esposito, 2021; Vidmar, Marolt, & Pucihar, 2021).

#### **4.1.7 Acesso ao Investidor-Anjo**

O perfil mais conservador do investidor-anjo brasileiro, que, diferentemente de outros países, investe mais tardiamente na jornada das startups, criando um "missing early" – termo que se refere à tendência dos investidores de entrarem apenas em fases mais avançadas de desenvolvimento do negócio, quando a startup já demonstrou algum nível de tração ou sucesso (Drover et al., 2017; Gompers et al., 2020) – foi amplamente discutido. Essa ausência de recursos para startups em estágios iniciais cria uma lacuna crítica no ecossistema de startups, pois as empresas que necessitam de capital semente para validar suas ideias e iniciar suas operações ficam sem o suporte necessário, dificultando seu desenvolvimento e crescimento. Essa prática resulta no insucesso de muitas startups promissoras, que ficam sem recursos financeiros para desenvolver seus projetos (Drover et al., 2017; Gompers et al., 2020). Isso cria uma lacuna crítica no desenvolvimento, onde startups que poderiam escalar ficam estagnadas por falta de suporte adicional. A falta de investimentos precoces impede que essas startups alcancem o estágio de crescimento necessário para atrair investimentos maiores, resultando em um ecossistema menos dinâmico e inovador.

"...o perfil do investidor-anjo brasileiro, diferentemente de outros países, tende a investir em fases mais avançadas, quando a startup já demonstrou algum nível de tração ou sucesso. Isso cria uma lacuna crítica no desenvolvimento de startups promissoras, que acabam estagnadas por falta de recursos necessários para validar suas ideias e iniciar suas operações..."

#### **4.1.8 Propósito e Motivação**

A conexão com o propósito pessoal é essencial para a sustentabilidade das startups. Participantes enfatizaram a importância dos fundadores terem uma conexão forte com o propósito de suas startups, o que ajuda a manter a motivação durante as fases difíceis do desenvolvimento. Os programas de aceleração devem incorporar módulos que ajudem os empreendedores a alinhar suas startups com seus propósitos pessoais.

Um dos participantes comparou a experiência de empreender com uma prova de Ironman – na qual o atleta nada 3,8 km, pedala 180 km e corre 42 km – e afirmou que o empreendedor precisa ter uma conexão que transcenda a questão econômica. Ele sugere que os programas de aceleração deveriam explorar o propósito pessoal com mais profundidade, entendendo que o empreendedorismo é uma corrida de longa duração, semelhante a um

Ironman. As pessoas precisam identificar seu propósito de vida para ter energia suficiente para superar os desafios.

Estudos recentes corroboram essa visão, destacando que a educação empreendedora pode desempenhar um papel crucial nesse aspecto. Ionescu et al. (2020) demonstram que a exposição a modelos de empreendedores bem-sucedidos pode influenciar positivamente as atitudes e intenções empreendedoras dos estudantes, promovendo uma orientação que valoriza tanto os benefícios sociais quanto os econômicos do empreendedorismo (Ionescu et al., 2020).

Neste sentido, é fundamental que haja investimento em educação empreendedora para que os empreendedores desenvolvam competências e habilidades, além de adquirir a capacidade de identificar e perseguir oportunidades de negócio alinhadas com seus propósitos pessoais (Temesi, 2024).

Além disso, a paixão empreendedora desempenha um papel mediador entre a autoeficácia e a persistência, indicando que conexões emocionais profundas com o propósito pessoal podem sustentar os empreendedores durante desafios significativos (Kiyabo & Isaga, 2020).

Dessa forma, os programas de aceleração devem incorporar módulos que ajudem os empreendedores a alinhar suas startups com seus propósitos pessoais, promovendo assim um desenvolvimento mais sustentável e resiliente, garantindo que a startup consiga ultrapassar as barreiras que surgem ao longo de sua trajetória de desenvolvimento.

#### **4.1.9 Formação de Equipe**

A formação de equipes competentes e dedicadas é um desafio recorrente para as startups. Estudos indicam que a formação de um "mínimo time viável" é crítica para o sucesso de startups, mas muitas vezes negligenciada nos programas de aceleração. Segundo pesquisas, a dinâmica de equipe, especialmente durante a formação inicial, é crucial para o desempenho e pode impactar a confiança, comunicação e compartilhamento de informações ao longo da vida da equipe (Delice et al., 2019). A abertura e a confiança entre membros da equipe são essenciais para a colaboração eficaz, destacando a importância de estratégias específicas para apoiar a formação de equipes dentro dos programas de aceleração (Adam & Alarofi, 2021).

Além disso, a inovação e o suporte externo são fundamentais para a sobrevivência das startups, especialmente em tempos de crise. Estudos sugerem que práticas de inovação e apoio de partes externas, como investidores e mentores, são essenciais para superar desafios e garantir a continuidade das operações (Adam & Alarofi, 2021). No entanto, muitos programas de aceleração não oferecem o suporte necessário para a formação de equipes robustas, focando mais em outras áreas do desenvolvimento empresarial. Os participantes reforçam estes conhecimentos em especial com a afirmação:

O primeiro pitch que precisa ser feito é para formar um time. Para ter pessoas de talentos diferentes. Então eu acredito que as aceleradoras nesse sentido deveriam ter uma parte do programa para ajudar nisso. Nem que fosse um encontro com outras aceleradoras, com outras entidades. Em faculdade, em lugares diferentes para ter pessoas de talentos diferentes.

#### **4.1.10 Expectativas e Realidade do Investimento**

Há um desalinhamento significativo entre as expectativas dos empreendedores e a realidade do investimento. Muitos veem a captação de investimento como o objetivo final, quando na verdade é apenas o início de uma nova fase de desafios. A educação sobre as realidades do investimento é crucial para preparar melhor os empreendedores.

A pesquisa realizada por Santos e Liguori (2020) explora como as expectativas de resultados e as normas subjetivas influenciam a autoeficácia empreendedora e as intenções dos

empreendedores. Eles concluem que a preparação adequada através da educação empreendedora é essencial para alinhar as expectativas dos empreendedores com a realidade do investimento, ajudando a evitar frustrações e a promover um desenvolvimento sustentável. Essa preparação é crucial para que os empreendedores estejam mais bem equipados para lidar com as pressões e responsabilidades adicionais que vêm com o financiamento.

Neste sentido, os programas de aceleração também desempenham um papel importante na formação dessas expectativas. No entanto, o impacto dos programas de aceleração pode variar. Alguns estudos, como o de Hathaway (2016), mostram que os programas de aceleração podem ajudar as startups a alcançar marcos importantes mais rapidamente, como captação de capital e atração de clientes. Entretanto, nem todos os programas de aceleração cumprem este papel e ainda há muito a ser melhorado para atender as necessidades das startups .

#### **4.1.11 Questões Jurídicas**

Questões jurídicas, como acordos societários mal definidos, são frequentemente negligenciadas. Os participantes destacam a importância de haver cláusulas claras sobre entradas e saídas de sócios para evitar conflitos e garantir a sustentabilidade das startups. A falta de acordos societários bem estruturados pode levar a disputas internas que ameaçam a estabilidade e o crescimento da empresa. Estudos indicam que tais acordos ajudam a gerenciar disputas, fornecer uma estrutura clara e reduzir riscos associados às responsabilidades dos sócios e à proteção de interesses financeiros. Segundo Fisch (2022), acordos de acionistas são cruciais para a coordenação dos direitos econômicos dos investidores e a estruturação da governança corporativa, especialmente em startups financiadas por capital de risco.

Os participantes também abordaram que programas de aceleração podem desempenhar um papel importante na assistência às startups na criação de acordos societários robustos, fornecendo orientação jurídica e apoio em questões de governança corporativa. Isso é fundamental para garantir que as startups estejam preparadas para enfrentar as complexidades jurídicas do ambiente empresarial, promovendo uma gestão mais eficiente e atraindo investidores confiantes na estrutura jurídica sólida da empresa. Fisch (2021) ressalta que as startups enfrentam tensões de governança que se multiplicam à medida que a estrutura de capital se torna mais complexa. Essas tensões podem ser mitigadas com acordos bem estruturados e orientação adequada desde as fases iniciais.

#### **4.1.12 Programa de Aceleração vs. Incubação**

Finalmente, foi indagado sobre a diferença entre os programas de aceleração e incubação. A diferença entre programas de aceleração e incubação de startups é significativa e fundamentada na literatura acadêmica. Os programas de incubação geralmente se concentram em estágios iniciais de desenvolvimento, oferecendo um ambiente flexível e suporte contínuo para ajudar startups a desenvolver suas ideias em negócios viáveis. Eles têm critérios de seleção mais flexíveis e admitem startups ao longo do ano, permitindo que trabalhem no próprio ritmo e foquem nas necessidades específicas de desenvolvimento (Cohen et al., 2019; Banka et al., 2023).

Em contraste, os aceleradores focam em escalar rapidamente startups já estabelecidas, fornecendo mentoria intensiva, recursos e financiamento em um período curto, geralmente de três a seis meses. Esses programas têm uma estrutura mais rígida e operam em um modelo de corte, com um currículo definido que inclui workshops, seminários e sessões de mentoria. A principal meta é ajudar startups a alcançar crescimento rápido e preparar-se para rodadas futuras de investimento (Cohen et al., 2019; Banka et al., 2023).

Os programas de aceleração são conhecidos por sua capacidade de oferecer um crescimento estruturado e intensivo, promovendo o desenvolvimento rápido e a escalabilidade das startups. Por outro lado, incubadoras oferecem um ambiente de trabalho colaborativo e um suporte mais gradual, sendo mais adequadas para startups que ainda estão definindo seus modelos de negócios e necessitam de um tempo maior para maturação (Cohen et al., 2019; Banka et al., 2023).

Os participantes destacam ainda que a falta de validação inicial é um desafio comum em programas de aceleração, onde algumas startups ainda estão discutindo seus modelos de negócio, algo que deveria ser abordado em programas de incubação. As aceleradoras devem focar em startups que já têm um MVP validado e um modelo de negócio claro para realmente acelerar o crescimento. Além disso, muitos empreendedores buscam aceleradoras apenas para obter recursos financeiros, sem um entendimento profundo do modelo de negócio, o que pode ser mais adequado para uma incubadora.

## **4.2 Recomendações de melhorias**

É essencial ajustar os critérios de seleção para garantir que apenas startups em estágio adequado entrem nos programas de aceleração. Isso envolve a avaliação criteriosa do estágio de desenvolvimento das startups, garantindo que elas estejam prontas para aproveitar ao máximo os recursos e o suporte oferecidos. A transcrição destaca a importância de selecionar startups que ainda estão definindo seus modelos de negócio e necessitam de um suporte mais gradual.

Além disso, os programas de aceleração devem ser desenvolvidos considerando a realidade e as limitações dos empreendedores brasileiros. Isso inclui entender as particularidades do mercado local, as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores e ajustar os programas para fornecer o suporte necessário. Durante o grupo focal, foi ressaltada a importância de adaptar os programas à realidade local para aumentar a sua eficácia e relevância. Para complementar essas estratégias, é fundamental criar mecanismos de suporte contínuo para startups após a fase inicial de incubação. Muitos empreendedores precisam de apoio prolongado para superar desafios que surgem à medida que suas startups crescem. Esse apoio contínuo pode incluir mentoria, acesso a redes de investidores e recursos adicionais conforme as necessidades evoluem.

Outro aspecto crucial é incorporar módulos que ajudem os empreendedores a conectar suas startups com seus propósitos pessoais. Isso pode aumentar a motivação e o comprometimento, envolvendo atividades que auxiliem os fundadores a alinhar suas metas pessoais com os objetivos de suas startups, promovendo uma visão de longo prazo mais sólida e engajada.

Adicionalmente, implementar programas de formação de equipes e desenvolvimento de habilidades de vendas é essencial. A formação de equipes fortes e competentes, bem como o aprimoramento das habilidades de vendas, são aspectos fundamentais para o sucesso de uma startup. Essas formações devem incluir técnicas de liderança, colaboração e estratégias de vendas eficazes.

Educar empreendedores sobre as realidades do investimento e o que ele implica é igualmente importante para evitar desilusões e preparar os fundadores para os desafios do financiamento. Isso inclui ensiná-los sobre as expectativas dos investidores, as condições de financiamento e as responsabilidades associadas.

Incluir suporte jurídico nos programas de aceleração, garantindo que as startups tenham acordos societários robustos, é vital para prevenir conflitos futuros e assegurar a estabilidade do negócio. A falta de acordos bem estruturados pode levar a disputas internas que ameaçam a sustentabilidade das startups.

Por fim, é crucial definir claramente os objetivos de cada programa de aceleração e garantir que as startups que entrem estejam preparadas para o estágio de aceleração. Isso inclui comunicar claramente as metas e expectativas do programa, assegurando que as startups selecionadas estejam no estágio correto para aproveitar os recursos oferecidos. O quadro 1 faz uma síntese das recomendações dos participantes.

**Quadro 1 – Recomendações de Melhorias do Grupo Focal**

<b>Recomendação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fundamentação</b>
<b>Revisão do Processo de Seleção</b>	Ajustar critérios de seleção para garantir que apenas startups em estágio adequado entrem nos programas de incubação.	Avaliar cuidadosamente o estágio de desenvolvimento das startups para maximizar o aproveitamento dos recursos oferecidos.
<b>Adaptação Local</b>	Desenvolver programas de aceleração que considerem a realidade e as limitações dos empreendedores brasileiros.	Considerar as particularidades do mercado local e ajustar os programas para fornecer o suporte necessário.
<b>Acesso ao Investidor-Anjo</b>	Ajustar os critérios de seleção e os mecanismos de suporte para garantir que as startups em estágios iniciais tenham acesso adequado a investidores-anjo. Incentivar investimentos em fases iniciais e promover o desenvolvimento sustentável das startups.	A falta de recursos nas primeiras etapas dificulta o desenvolvimento e aumenta a taxa de insucesso das startups, afetando negativamente o ecossistema de inovação.
<b>Enfoque no Propósito</b>	Incorporar módulos que ajudem os empreendedores a conectar suas startups com seus propósitos pessoais.	Alinhar as metas pessoais dos fundadores com os objetivos de suas startups para promover uma visão de longo prazo mais sólida.
<b>Fortalecimento de Equipes</b>	Implementar programas de formação de equipes e desenvolvimento de habilidades de vendas.	Desenvolver técnicas de liderança, colaboração e estratégias de vendas eficazes.
<b>Expectativas Realistas sobre Investimento</b>	Educar empreendedores sobre as realidades do investimento e o que ele implica.	Ensinar sobre expectativas dos investidores, condições de financiamento e responsabilidades associadas.
<b>Questões Jurídicas</b>	Incluir suporte jurídico nos programas de aceleração, garantindo que as startups tenham acordos societários robustos.	Prevenir conflitos futuros e assegurar a estabilidade do negócio com acordos bem estruturados.
<b>Clareza nos Objetivos do Programa</b>	Definir claramente os objetivos de cada programa de aceleração, garantindo que as startups que entram estejam preparadas para o estágio de aceleração.	Comunicar claramente as metas e expectativas do programa, assegurando que as startups selecionadas estão no estágio correto para aproveitar os recursos oferecidos.

Fonte: os autores (2024)

## 5. INTERVENÇÃO PROPOSTA

A Plataforma Flame foi concebida para resolver a necessidade de acompanhamento contínuo e personalizado para startups após a fase de aceleração. O projeto busca oferecer suporte escalável através de uma plataforma digital, eliminando a abordagem manual e não escalável utilizada atualmente. A Flame inclui funcionalidades como uma jornada personalizada de aceleração, cursos complementares, comunidades de empreendedores e agendamento de mentorias. A jornada começa com um diagnóstico da startup, que identifica as principais necessidades e cria um plano personalizado de atividades. Além disso, a plataforma oferece acesso a cursos gravados e *bootcamps*, promove a interação entre empreendedores através de fóruns e chats, e facilita a conexão com mentores especializados para suporte específico durante a jornada das startups.

## **6. RESULTADOS OBTIDOS**

Os resultados obtidos a partir dos testes de protótipo da Flame foram encorajadores. Foram realizados cinco testes com diferentes usuários, seguindo a metodologia *Design Sprint* (Knapp et al., 2016). Esta abordagem estruturada permitiu resolver problemas complexos e testar novas ideias rapidamente, fornecendo *feedback* valioso em um curto espaço de tempo. Os empreendedores reconheceram a relevância das funcionalidades propostas, especialmente a mentoria e a jornada personalizada com acompanhamento. Eles destacaram a importância do suporte contínuo e a oportunidade de aprender com mentores experientes. A comunidade de empreendedores foi vista como um recurso valioso para o desenvolvimento de conexões e apoio mútuo. No entanto, os cursos mostraram menor atratividade, indicando a necessidade de integrá-los mais diretamente com o acompanhamento para aumentar seu valor percebido. A análise dos *feedbacks* também revelou que os empreendedores preferem um modelo de assinatura com fidelização de 3 a 6 meses, ao invés de um modelo onde o cancelamento pode ser feito a qualquer momento. Fatores conjunturais, como a adaptação ao contexto local dos empreendedores brasileiros e a realidade econômica, também influenciaram positivamente os resultados, mostrando a eficácia da personalização do suporte.

## **7. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

A Plataforma Flame oferece uma contribuição significativa tanto tecnológica quanto social, alinhada aos resultados obtidos. A utilização da metodologia *Design Sprint* permitiu identificar rapidamente as necessidades e preferências dos empreendedores, resultando em uma plataforma que combina tecnologia avançada e interação humana. O suporte personalizado às startups, aumenta a eficiência e a eficácia do processo de acompanhamento. Socialmente, a Flame promove um ecossistema de inovação mais inclusivo e sustentável, ajudando empreendedores a superar os desafios pós-aceleração.

Os testes de protótipo revelaram a importância das funcionalidades de mentoria e da jornada personalizada, destacando a necessidade de um suporte contínuo e especializado. A criação de uma comunidade interativa permite o desenvolvimento de conexões valiosas e apoio mútuo entre os empreendedores, fortalecendo a base de conhecimento coletivo. Embora os cursos tenham mostrado menor atratividade, a integração direta com o acompanhamento personalizado pode aumentar seu valor percebido.

A adaptação ao contexto local dos empreendedores brasileiros e a realidade econômica foram fatores cruciais que influenciam positivamente os resultados, demonstrando a eficácia da personalização do suporte oferecido pela Flame. Ao oferecer um modelo de assinatura com fidelização de 3 a 6 meses, a plataforma garante um engajamento mais prolongado e produtivo, contribuindo para a redução das taxas de insucesso das startups e promovendo o desenvolvimento econômico e a inovação sustentável no Brasil.

## 8. REFERÊNCIAS

- Abreu Junior, P. H. **O Modelo Corporate Venture para Mitigação de Risco e Crescimento de Aceleradoras de Startups: o caso Bluefields**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.
- Adam, N. A; Alarifi, G. Innovation Practices for Survival of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the COVID-19 Times: the role of external support. **Journal of innovation and entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 15, 2021.
- Aranha, J. A. S. Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores. **Mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores**. ANPROTEC–Tendências. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.
- ANPROTEC. Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. **Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil**, 2019.
- Barbour, R. (2018). **Doing Focus Groups**. SAGE Publications.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). **Focus Groups in Social Research**. SAGE Publications.
- Bone, J.; Allen, O.; Haley, C. **Business Incubators and Accelerators: the national picture**, Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2017.
- Butz, H., & Mrożewski, M. J. (2021). The Selection Process and Criteria of Impact Accelerators: An Exploratory Study. **Sustainability**, 13(12), 6617. doi: 10.3390/su13126617
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.
- Brown, R., & Mawson, S. (2019). Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: A critique of the latest industrial policy blockbuster. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, 12(3), 347-368.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2021). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. **Sustainability**, 13(3), 1192.
- Chesbrough, H. (2020). **Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business**. Oxford University Press.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The Design of Startup Accelerators. **Research Policy**, 48(7), 1781-1797.
- Delice, F.; Rousseau, M.; Feitosa, J. Advancing Teams Research: What, when, and how to measure team dynamics over time. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 440761, 2019.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. **Journal of Management**, 43(6), 1820-1853.
- Flick, U. (2018). **An Introduction to Qualitative Research**. SAGE Publications.
- Fisch, J. E. Stealth governance: shareholder agreements and private ordering. **Wash. UL Rev.**, v. 99, p. 913, 2021.
- Fisch, Jill E. Stealth governance: shareholder agreements and private ordering. **Wash. UL Rev.**, v. 99, p. 913, 2021.
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? **Journal of Financial Economics**, 135(1), 169-190.
- Gustafsson, V., & Qvillberg, J. (2019). The Role of Financial Constraints for Firm Innovation. **Journal of Business Venturing**, 34(4), 564-583.

- HubSpot for Startup. (2023). **What Is a Business Accelerator? Everything You Need To Know**. Disponível em: <https://www.hubspot.com/startups/resources/what-is-an-accelerator#:~:text=Business%20accelerators%20are%20programs%20that,investors%20when%20the%20program%20concludes>. Acessado em 03/06/2024.
- Hathaway, H. (2016). **Accelerating growth: Startup accelerator programs in the United States**. Brookings Institution. Disponível em: <https://www.brookings.edu/articles/accelerating-growth-startup-accelerator-programs-in-the-united-states/>. Acessado em 15/06/2024.
- Ionescu, A. M.; Bercu, A. M.; Bedrule-Grigoruță, M. V.; Boldureanu, D. Entrepreneurship Education Through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions. **Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 1267, 2020.
- Kiyabo, K.; Isaga, N. Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage, And Smes' Performance: Application Of Firm Growth And Personal Wealth Measures. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 9, n. 1, p. 12, 2020.
- Knapp, J.; Zeratsky, J.; Kowitz, B. **Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days**. Simon and Schuster, 2016.
- Kotashev, K. Startup Failure Rate: How Many Startups Fail and Why in 2023? Disponível em: <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>. Acesso em 15/06/2024.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research**. SAGE Publications.
- Lineiro, A.B; Ochoa, J. A. R.; La Barrera, J. M. Exploring entrepreneurial intentions and motivations: a comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 11, 2024.
- Morgan, D. L. (2019). **Basic and advanced focus groups**. SAGE Publications.
- Romero-Galisteo, R. P.; González-Sánchez, M.; Gálvez-Ruiz, P.; Palomo-Carrión, M. J.; Casuso-Holgado; Pinero-Pinto, E. Entrepreneurial intention, expectations of success and self-efficacy in undergraduate students of health sciences. **BMC Medical Education**, v. 22, n. 1, p. 679, 2022.
- Rosário, A. T.; Raimundo, R. J.; Cruz, S. P. Sustainable Entrepreneurship: a literature review. **Sustainability**, v. 14, n. 9, p. 5556, 2022.
- Scalix. (2023). The Impact of Startup Accelerator Programs on Local Economies. Disponível em <https://www.scalix.co/blogs/impact-of-startup-accelerator-programs-on-local-economies> . Acesso em 24/05/2024.
- Temesi, A. Development and State of the Art of Entrepreneurship Education: A Bibliometric Review. **Education Sciences**, v. 14, n. 3, p. 295, 2024
- Vidmar, D., Marolt, M., & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. **Sustainability**, 13(3), 1192.
- YOSIDA, K. M. A Importância dos Programas de Aceleração no Sucesso das Startups. Monografia (Departamento de Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, 2022.