

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE INCUBADORAS E ACELERADORAS NO RESULTADO
DAS STARTUPS NA PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES**

LUIS FERNANDO FILARDI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)

MARIA CLÁUDIA DE SOUZA NASCIMENTO

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES (UCAM)

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE INCUBADORAS E ACELERADORAS NO RESULTADO DAS *STARTUPS* NA PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES

1 INTRODUÇÃO

As *Startups* revolucionaram o empreendedorismo unindo inovação e tecnologia. Contudo, traduzir uma ideia inovadora em um produto (bem ou serviço) comercializável, lucrativo e escalável envolve a estruturação do negócio, a prototipagem, a análise de viabilidade, a busca por eventuais parceiros e a captação de recursos (SHEPHERD e WILLIAMS, 2020). Muitos empreendedores se perdem durante o processo, outros nem conseguem concretizar seus projetos por não terem dados, informações e/ou conhecimento necessário. Objetivando dirimir as dificuldades do ambiente de inovação, destacam-se os Mecanismos de Geração de Empreendimentos – Incubadoras de Empresas, Aceleradoras, *Coworkings*, *Living Labs*, entre outros (ARANHA, 2016; AUDY e PIQUÉ, 2016).

Mian et al. (2016) mostram em seu artigo a respeito de incubação de empresas tecnológicas que a popularidade dos mecanismos facilitadores está firmada na crença de que os insumos críticos oferecidos por eles são capazes de conduzir as *startups* ao alcance de seus objetivos. Uma pesquisa quantitativa realizada por Woolley e MacGregor (2022) publicada no *Entrepreneurship Theory and Practice Journal* discute a influência de incubadoras e aceleradoras no sucesso de *startups* ligadas à nanotecnologia. Concluiu-se que a participação nestes programas influenciou o resultado positivo das empresas principalmente por ter desenvolvido habilidades tangíveis e intangíveis nos líderes. Todavia, este resultado não foi alcançado pela mera participação e adoção das orientações, mas sim por meio do engajamento real dos empreendedores em cada parte do processo (pressupondo quebra de paradigmas e mudança de comportamento); o que também explica o resultado negativo de outra parte das *startups* pesquisadas.

Hausberg e Korreck (2020) sugerem que a diversidade de mecanismos de suporte e seus objetivos não estão bem delimitados na literatura, levando estudiosos e empreendedores a adotar os termos “incubadora” e “aceleradora” como similares, por exemplo. Outro estudo sugere que embora o objetivo de uma aceleradora seja “impulsionar um negócio”, ainda há pouca pesquisa a respeito de sua real habilidade em fazê-lo, sendo necessárias mais análises específicas para classificar os fatores que levam ao resultado operacional positivo (HALLEN et al., 2020).

Considerando que ainda há dificuldade para se determinar quais fatores e de que modo eles levam a obtenção dos resultados, este estudo teve como objetivo **analisar a influência das incubadoras e aceleradoras no resultado das *startups* na percepção dos empreendedores no estado do Rio de Janeiro**, por meio do ranqueamento dos componentes de suporte oferecidos em termos de influência no resultado das operações e do levantamento das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores durante o processo de facilitação (de acordo com a percepção dos mesmos). No que tange a contribuição teórica, pretendeu-se elaborar um conjunto de recomendações para as incubadoras e aceleradoras de quais serviços e mecanismos são de fato relevantes no processo de suporte às *startups*, sugerindo ajustes nos programas oferecidos a fim de torná-los mais específicos e assertivos.

Concentrando-se em uma visão macro do comportamento organizacional, mais precisamente na percepção do gestor (WAGNER e HOLLENBECK, 2020), foi realizada uma investigação em *startups* incubadas ou aceleradas em programas de universidades e organizações privadas. Os resultados obtidos visam aprofundar o entendimento sobre o modo como os empreendedores percebem os impactos dos programas de facilitação nos resultados das *startups*, além de testar crenças e abrir possibilidades para estudos específicos nesta área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No final da década de 1960, Peter Drucker sob o impacto da guerra no Vietnã, reflete acerca das transformações sociais em curso e conclui que elas não ficariam restritas aos envolvidos. O que ele chama de “descontinuidades” são profundas mudanças que começam de forma tímida; entretanto, quando atingem um determinado patamar, se tornam disruptivas e provocam significativas alterações na economia baseada na indústria automobilística, no aço e na agricultura. Em sua análise, Drucker (1976) conclui que o referido tripé econômico está datado, pois as mais importantes invenções e descobertas já não são tão modernas. Seria necessário um período de transição (descontinuidade) nas tecnologias do conhecimento científico e tecnológico, na mentalidade empresarial e na estrutura organizacional para dar suporte à uma nova era de continuidade (crescimento prolongado) por meio da exploração dos oceanos, a invenção/ aprimoramento de materiais sintéticos, a prestação de serviço e a informação.

É diante deste cenário que pessoas com um determinado *know-how*, ideias criativas e com perfil empreendedor se lançam no mercado, utilizando uma estrutura mais simples, menos burocrática e mais ágil capaz de enfrentar adversidades e incertezas com menor tempo de ação e reação – as *startups* (PEREIRA e SOUZA, 2020).

2.1 EMPREENDEDORISMO E STARTUPS

Em sua teoria da destruição criativa, Schumpeter (1934) sob a ótica econômica, define empreendedorismo como a substituição de um produto por outro mais desenvolvido em termos funcionais e tecnológicos, estabelecendo novas formas de utilização de recursos a fim de ampliar as possibilidades de ganhos econômicos. McClelland (1961) explica o fenômeno a partir do comportamento de quem o pratica, destacando a motivação, o pensamento inovador e a independência como características imprescindíveis ao empreendedor. Outro ângulo é acrescentado por Drucker (2014) que confirma a necessidade do desenvolvimento da gestão empreendedora, diferenciação na postura de gestores e empresas para favorecer a cultura de inovação. Contudo, para que a ação do empreendedorismo aconteça, é necessário que sejam criadas oportunidades empreendedoras como mostram Shane e Venkataraman (2000).

A ação empreendedora ocupa um lugar de destaque no desenvolvimento econômico de uma região, pois inicia e constitui mudanças consideráveis em uma sociedade e seus respectivos negócios (Hisrich & Peter, 2004). No Brasil, três entre cada dez adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos na criação do próprio negócio, segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2022 feito a partir de pesquisa realizada pelo Sebrae e pelo IBQP (2022). O país é um campo fértil para a inovação, ocupando o primeiro lugar na comparação entre os países que compõem o Brics. A pesquisa reafirmou a cultura inovadora, a vontade de ser independente, a resiliência e o instinto de sobrevivência dos brasileiros (BLOCK et al., 2014).

Na era da internet das coisas onde barreiras comerciais são rapidamente simplificadas, surgem empresas mais ágeis e adaptáveis a mudanças, que podem pelo seu DNA inovador, criar novas formas para atender demandas cada vez mais sofisticadas – as *startups*: “organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados” (Brasil, Lei Complementar N°182). De acordo com Blank & Dork (2012), *startups* são empresas que buscam o aumento da margem de lucro de forma sustentável por meio de um modelo de negócios repetível e escalável, onde cultura, estrutura e estratégia se adaptam rapidamente à cenários de incerteza e inovação. Apesar de serem normalmente associadas ao mundo da alta tecnologia, Ries (2011) observa que elas ocupam uma área de atuação bem diversificada pois têm como premissa básica criar um novo produto (bem ou serviço) sob condições de incerteza

como seu eixo principal. Este modelo, por sua natureza, tem se tornado rapidamente uma grande força na economia, criando empregos em países emergentes e desempenhando um papel importante no desenvolvimento de cidades inteligentes (KEBBI e VALLIERE, 2016) desde a criação da primeira *startup* na década de 1950 no Vale do Silício (Califórnia, EUA), a lendária Fairchild Semiconductor. No Brasil, o movimento começou nos anos 2000, sendo a Buscapé o primeiro caso de sucesso (STARTSE, 2023).

Uma pesquisa online realizada pela Associação Brasileira de *Startups* – Abstartups e Deloitte (2022) com empresas de todo o país revelou dados relevantes: a) Base referencial: 14 mil startups; 14,5% Edtechs, 9,1% fintechs e 8,9% healthtechs ocupam as três primeiras posições quanto ao percentual de startups por segmento de mercado; b) O perfil dos fundadores está na faixa dos 40 anos, predominantemente masculino, branco e bom nível acadêmico; c) Cerca de 60% não captaram investimento no primeiro ano e das que tiveram investimento, aproximadamente 40% das verbas vieram por meio de investidores anjo; d) A região sudeste, mais precisamente o estado de São Paulo concentra o maior número de startups; Em termos nacionais, o estado do Rio de Janeiro ocupa a sexta posição, porém, a capital do estado se posiciona na terceira colocação entre as cidades; e) Quase 60% pivotou o negócio.

Todavia, muitos empreendedores não conseguem trazer suas ideias inovadoras para o contexto empresarial por falta de habilidades de gestão, estruturas organizacionais e processos (MOSCHNER et al., 2019).

2.2 INCUBADORAS E ACELERADORAS

O crescente número e variedade de *startups* têm demandado um esforço de acadêmicos, profissionais e legisladores para desenvolver políticas e programas que possam ajudar a estruturação desses novos negócios. É necessário primeiramente entender as necessidades do ambiente institucional do modelo escolhido, sua regulamentação específica e seu desenvolvimento. Há um consenso a respeito da utilidade de estabelecimento de mecanismos facilitadores, contudo, muitas pesquisas têm sido feitas para compreender a eficiência e a eficácia destes programas (MIAN et al., 2016).

Diferentes abordagens tentam esclarecer a dinâmica entre os mecanismos facilitadores e as *startups*, tais como: a visão da incubação virtual (GANS e STERN, 2003), a teoria de mecanismos direcionados (JUNAID, 2014), a teoria da contingência estrutural (PHAN et al., 2005) e a teoria de redes sociais (BØLLINGTOFT e ULHØI, 2005). Diante do aumento expressivo de iniciativas públicas e privadas de fomento à inovação nas últimas décadas (AUDRUDRETSCH et al., 2020), torna-se necessário estabelecer as diferenças entre suas propostas de ação e avaliar a real extensão de suas contribuições para o resultado das startups.

A Anprotec (2023) divide a tipologia dos mecanismos facilitadores no Brasil como, a) Incubadora de empresa cujo objetivo é prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo, b) Aceleradora de negócios que apoia empresas nascentes, com um modelo de negócio consolidado e propensos ao crescimento rápido, c) Espaço de co-working, local de trabalho voltado a profissionais ou empresas com infraestrutura tecnológica e de negócios que oferecem flexibilidade de contratação e uso, d) Laboratório aberto de prototipação de produtos e processos (makerspace) e) Laboratório e oficina de uso compartilhado e abertas a múltiplos públicos, equipadas com ferramentas de fabricação digital e prototipação rápida, controladas por computador e operando com os mais diversos materiais de suporte. e) Espaço de geração de empreendimentos locais e apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica. Pode incluir componente virtual ou descentralizado de suporte à transformação de ideias.

Hackett e Dilts (2004) definem “incubadora de empresas” como um espaço compartilhado que oferece aos seus clientes uma intervenção estratégica que agrega valor. Um

sistema que controla e vincula recursos objetivando a facilitação do desenvolvimento de novos empreendimentos. As incubadoras, descritas pela *National Business Incubation Association* – NBIA como agentes facilitadores do crescimento e sobrevivência de empresas emergentes (NBIA, 2023), têm seu foco em empresas inovadoras, criando nelas uma cultura empreendedora e desenvolvendo-as para que sejam viáveis e competitivas após o período de incubação (DORNELAS, 2002).

Gava e Monteiro (2007) mostram o que se espera como resultado desta experiência: aumento da taxa de sobrevivência; otimização dos recursos alocados; desenvolvimento regional devido à geração de emprego e renda; integração entre as instituições acadêmicas e o setor empresarial; e retorno financeiro aos investidores. Sendo um trabalho em conjunto entre instituições governamentais; instituições de ensino e pesquisa; e do meio empresarial, as incubadoras trabalham em nichos específicos e altamente técnicos, conseguindo, de modo mais assertivo, reduzir o nível de variabilidade no sucesso das empresas apoiadas (SILVA, 2016).

É tradicionalmente aceito que a primeira incubadora surgiu nos Estados Unidos da América em 1959. O Centro Industrial da Batávia (Nova York) foi estabelecido em uma construção deixada por uma grande corporação. Contudo, a consolidação das incubadoras foi impulsionada na década de 1970 pela recessão econômica causada pela crise mundial do petróleo (HACKETT e DILTS, 2004). No Brasil, de acordo com a Anprotec (2023), as incubadoras começaram a atuar na década de 1980 com a implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos em uma iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

A presente pesquisa utiliza a tipologia de Grimaldi e Grandi (2005): quatro tipos distribuídos em dois modelos de espectros diferenciados – **Modelo 1** voltado à concessão de produtos de mercado e bens tangíveis e **Modelo 2** direcionado aos ativos de alto valor e potencialmente intangíveis.

Quadro 1 – Tipologia e Modelagem de Incubadoras – Grimaldi e Grandi

TIPO	CARACTERÍSTICAS	MODELO
Centro de Incubação de Negócios BICs – Business Incubation Centers	São públicas e consideradas as mais populares. Oferecem serviços básicos, tais como: visibilidade, oportunidades de financiamento externas, canais de comunicação e infraestrutura (espaço físico).	1
Incubadoras Universitárias UBIs – University Business Incubators	São implementadas por universidades que pretendem desenvolver o aspecto empreendedor, objetivando a propagação de conhecimento tecnológico e científico. Oferecem além dos serviços das incubadoras em geral, serviços típicos de universidades, tais como: assistência ao negócio, laboratórios e equipamentos, programas de transferência de tecnologia, atividades de pesquisa e desenvolvimento.	1/ 2
Incubadoras Privadas Corporativas CPIs – Corporate Private Incubators	Pertencem a grandes corporações e seu objetivo é dar suporte a novas unidades de negócio. Normalmente atuam nos estágios iniciais do empreendimento.	2
Incubadoras Privadas Independentes IPIs – Independent Private Incubators	Se diferenciam dos demais tipos de incubadoras por não intervirem nas etapas iniciais do negócio. São indivíduos (ou grupos) que investem seu capital em novos empreendimentos com potencial de mercado visando a participação societária. Portanto, são consideradas aceleradoras.	2

Fonte: Grimaldi e Grandi (2005).

Desde 1985 muitas pesquisas vêm sendo conduzidas concluindo que os mecanismos de incubação são instrumentos fundamentais para o desempenho das empresas incubadas (MIAN et al., 2016) resultando no crescente interesse público e privado em estabelecer novos

programas de incubação; vide as universidades, onde as incubadoras as auxiliam em seus programas de transferência de tecnologia (DALMARCO et al., 2018). Cabe registrar, contudo, que alguns estudos apontaram nenhum efeito e até mesmo algum efeito negativo em empresas incubadas em relação à criação de empregos e receita de vendas (LUKEŠ et al., 2019).

Outro mecanismo facilitador para as startups é a aceleradora – entidade jurídica que apoia negócios inovadores em busca de uma possível participação societária futura. Programas aceleradores são normalmente de duração limitada, com intenso processo de mentoria, baseados em coortes e que terminam com *demo days*, eventos de exposição para investidores. Recursos financeiros e humanos; capacitação; mentorias; definição e construção de produtos; e busca pelo mercado alvo estão entre os recursos ofertados pelos programas de aceleração (COHEN et al., 2019).

A primeira aceleradora foi fundada em 2005 – a Y Combinator, cujo alvo inicial foram os alunos de graduação em programas de empreendedorismo durante as férias de verão. Duas características peculiares das aceleradoras começaram com esta primeira experiência – a interatividade com investidores anjo e o *demo day* para investidores e empreendedores experientes.

Não há muitos estudos categorizando as aceleradoras, de acordo com Cohen et al (2019). A maior parte deles se concentra em seu impacto – positivo como concluído por Fehder (2014) e Hallen, et al. (2020) ou negativo (GONZALEZ-URIBE e LEATHERBEE, 2018). Porém, Cohen et al. (2019) sugerem que estudos mais robustos considerando as diferenças entre os programas de aceleração devem ser conduzidos, pois elas causam variações no ecossistema em que atuam.

A Anprotec mapeou os mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil em 2019 (ANPROTEC, MCTIC E CNPq, 2019), e identificou 363 incubadoras e 57 aceleradoras. Em comparação às pesquisas anteriores, o mapeamento identificou: a) Aumento no número de empresas incubadas e startups aceleradas; b) Geração de um número considerável de postos de trabalho pelas empresas graduadas; c) Aumento na taxa de sobrevivência; d) Tempo médio de incubação, 28 meses e de oito meses para o ciclo de aceleração.

O conceito de “suporte” é fundamental para entender a função tanto das incubadoras quanto das aceleradoras. Bergman e McMullen (2022) esclarecem que alguns pesquisadores se referem à provisão de recursos técnicos/ materiais e acesso a redes de contato; outros trazem concepções relacionais, associadas ao treinamento e à mentoria. Shepherd e Williams (2020) propõem uma fusão das duas correntes baseada na observação das relações: empreendedores/ seus empreendimentos; empreendedores/ outros empreendedores; empreendedores/ mecanismos facilitadores; e atores externos/ facilitadores. Entretanto, Ratinho et al. (2020) analisam o suporte e o definem como “apoio empreendedor”: indivíduos ou organizações que fornecem recursos de valor aos empreendedores, para facilitar o estabelecimento do novo negócio, aumentar suas chances de sobrevivência e promover seu crescimento em longo prazo.

2.3 FATORES INFLUENCIADORES DO RESULTADO

Etzkowitz (2012) questiona se um período de incubação em agentes facilitadores de instituições governamentais, universidades e centros de pesquisa, como mostrado pelo conceito da tríplice hélice, mentorias ou programas de aceleração podem de fato guiar as *startups* para o resultado positivo esperado. Uma das conclusões da pesquisa de Woolley e MacGregor (2022) credita o resultado à combinação do suporte oferecido pelos mecanismos com a quebra de paradigmas no comportamento do empreendedor, instigando-o a ser mais ousado, desenvolvendo suas habilidades técnicas e melhorando seu tempo de ação/ reação na mudança das estratégias.

Se faz necessário primeiro entender o significado de “sucesso”. De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, “o que tem êxito; bom resultado”. Mas sendo um termo subjetivo, seus critérios dependem do contexto e do sistema de crenças do observador, neste caso, a percepção dos próprios empreendedores. Sob uma visão de negócios, sucesso pode ser definido como a entrega de resultados de um projeto dentro do prazo e do orçamento; e com as características e funcionalidades requeridas. Ou ainda, a entrega dos benefícios do projeto em relação a critérios financeiros, de qualidade, flexibilidade e a inovação esperada pelos *stakeholders* (SANCHEZ et al., 2017). Walker e Brown (2004) explicam que o sucesso de um empreendimento é popularmente medido pela comparação de indicadores financeiros por estes serem mais facilmente escalonáveis e pela simples lógica que a vitalidade nesta área é a principal mantenedora de um negócio. Porém, eles também mostram que indicadores não financeiros, tais como autonomia e satisfação (critérios altamente individuais) precisam ser considerados. Para Hallen et al. (2019), especificamente no caso das *startups* incubadas e/ ou aceleradas, o sucesso está principalmente ligado ao aprendizado inter organizacional e à experiência tentativa – erro em um ambiente controlado.

Os programas facilitadores oferecem aos empreendedores benefícios tangíveis e intangíveis, tais como: infraestrutura (escritório, salas de reunião, laboratório...), assessoria para decisões gerenciais, mentoria, apoio administrativo e rede de conhecimento (MIAN et al., 2016; WOOLLEY e MACGREGOR, 2022). A fim de definir os fatores influenciadores do resultado, considera-se o universo das incubadoras e aceleradoras universitárias e privadas, incluídas no segmento dos principais mecanismos facilitadores (COHEN et al., 2019; GRIMALDI e GRANDI, 2005). Como os recursos oferecidos pelos programas formam um conjunto heterogêneo (Quadro 4), Woolley e MacGregor (2022) recomendam para fins de comparação, que sejam utilizados os fatores em comum dispostos em dois grupos: a) Mentoria, infraestrutura (escritório e/ ou laboratório), educação, pitch/ demo day e financiamento (COHEN et al., 2019; GRIMALDI e GRANDI, 2005; FEHDER et al., 2019), b) Desempenho de vendas, subsídio governamental, quantidade de tempo (em anos) entre a fundação da empresa e o resultado, contratações de recursos humanos e mudança de comportamento em função da mentoria (SANSONE et al., 2020; COHEN et al., 2019; HALLEN et al.).

3 METODOLOGIA

O arcabouço teórico desta pesquisa foi construído a partir de artigos publicados em periódicos classificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES como Qualis A1. A opção pela abordagem qualitativa se justifica pelo objetivo de entender o significado da incidência de um fenômeno (influência de incubadoras e/ ou aceleradoras) sobre o objeto do estudo – as *startups* e de que modo ele foi percebido pelo observador – o gestor. O resultado se constrói baseado na interpretação dos dados por CRESWELL (2010). O método assumiu um caráter exploratório-descritivo, uma vez que se pretende descrever e interpretar os dados e informações levantados em campo (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Para fins desta pesquisa, primeiramente foi traçado um perfil das empresas entrevistadas por meio das seguintes informações: formação (acadêmica e técnica) do gestor; motivo da procura ou não pelo mecanismo facilitador; tipo de mecanismo facilitador; tempo de participação no programa; e número de funcionários (no início e atual). Ato contínuo, a entrevista seguiu considerando os fatores citados por Woolley e MacGregor (2022), sendo: importância da infraestrutura (escritório e/ ou laboratório); influência da mentoria na preparação do líder; educação para desenvolvimento de estratégias; treinamento para *pitch/ demo day*; tipo de financiamento usado; desempenho de vendas; obtenção de subsídio governamental; e tempo (em meses) entre a fundação da empresa e o resultado operacional.

Quanto aos objetivos secundários, buscou-se: (1) ranquear os componentes de suporte oferecidos em termos de influência no resultado das operações; (2) mostrar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores durante o processo de facilitação, de acordo com a percepção dos mesmos; e (3) sugerir ajustes nos programas oferecidos a fim de torná-los mais específicos e assertivos.

O percurso metodológico seguiu os seguintes passos: 1. Seleção: contatos feitos por acessibilidade; seleção das startups entrevistadas de acordo com os critérios pré-estabelecidos; e contato e agendamento da entrevista; 2. Pesquisa de Campo: roteiro da entrevista disposto com base nos Fatores Críticos do Resultado e realização das entrevistas; 3. Organização: transcrição das entrevistas e pré-análise dos dados. 4. Análise: exploração dos dados brutos e categorização dos dados e 5. Discussão: tratamento/ interpretação dos dados e apresentação dos resultados.

3.1 CENÁRIO DE PESQUISA

Para efeito de análise, foram examinadas *startups* que passaram por processos facilitadores em universidades e/ ou organizações privadas; sendo feita a observação do comportamento organizacional no nível macro – a percepção do gestor.

Como na pesquisa qualitativa não há obrigatoriedade de utilização de amostragem probabilística nem sistemática (CRESWELL, 2014), a seleção intencional dos sujeitos de pesquisa foi feita por acessibilidade. De acordo com Charmaz (2006), a complexidade da pesquisa e a extensão do estudo é que orientam a coleta de dados a fim de contemplar um número suficiente de interlocutores para que haja reincidência e complementaridade de informações.

O levantamento de informações se deu por meio de entrevistas abertas – roteiro semiestruturado (SWEDBERG, 2020) - com os gestores das *startups* selecionadas conforme apresentado no Apêndice III. Os roteiros foram organizados contemplando quatro partes interligadas: a) Identificação da *startup* e do(s) gestor(es) entrevistados; b) Dados preliminares (confirmação dos critérios de seleção), c) início das atividades; d) mecanismo facilitador (tipo, nome e tempo de participação); e) motivação para inscrição em programas facilitadores; f) número de funcionários da *startup* e g) formação acadêmica e/ ou técnica do gestor principal.

- Fatores influenciadores do resultado (percepção de relevância para os gestores): mentoria; infraestrutura; educação; treinamento para *pitch/ demo day*; financiamento; desempenho de vendas; auxílio para obtenção de subsídio governamental; e mudança de comportamento em função da mentoria (com base nos fatores listados na Seção 2.3).

- Participação no programa de incubação e/ ou aceleração (avaliação do gestor): de que modo o mecanismo facilitador auxiliou a resolução das dificuldades; em que o programa poderia ter auxiliado mais; qual é o fator determinante para o resultado da *startup*; e de que modo a participação no programa contribuiu ou não para os resultados obtidos.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Em outubro de 2023, foram convidados a participar da pesquisa programas de três universidades, uma organização privada e uma rede de *networking*. Responderam ao convite o Ibmecc Hubs Rio e a rede de *networking* Lide Futuro - Unidade Rio de Janeiro. Destes, vieram 17 *startups*, sendo 12 selecionadas dentro do perfil estabelecido – *startups* do estado do Rio de Janeiro; incubadas e/ ou aceleradas em programas de universidades e/ ou organizações privadas; que tivessem iniciado suas atividades a partir de 2018; e com no mínimo dois anos de atuação no mercado. Das cinco empresas não selecionadas, uma iniciou suas atividades em 2017; uma teve seu início em 2018 e suspendeu suas atividades em 2020, retornando em 2023; e três começaram a operar em 2022.

É importante salientar que seis *startups* respondentes participaram do programa universitário e cinco passaram por dois ou mais mecanismos (incubadoras e/ ou aceleradoras). Os entrevistados que aceitaram o convite via rede de *networking* Lide Futuro participaram de programas variados. Os mecanismos facilitadores citados foram:

- **Ibmec Hubs:** programa da Faculdade Ibmec, sendo um espaço colaborativo para fomentar empreendedorismo e *networking*. É oferecido espaço físico (infraestrutura completa); mentoria com profissionais de mercado; educação com professores da faculdade e desafios de negócios com empresas parceiras. O programa tem duração de até seis meses.

- **Shell Iniciativa Jovem:** são oferecidos dois programas, Ideação (duração de até três meses com foco no desenvolvimento e na validação do mínimo produto viável) e Operação (duração de quatro meses específico para quem já realiza vendas, seu foco está na estruturação do negócio e no aprimoramento da gestão do negócio).

- **Projeto Sebrae Impacta:** específico para iniciativas voltadas à solução de problemas sociais e/ ou ambientais. É realizado durante quatro meses no formato online; oferecendo orientação com consultores de mercado; suporte para formatação do plano de negócio; construção de indicadores; e planejamento estratégico.

- **Inovativa:** oferece treinamento e educação corporativa em três diferentes programas de aceleração, Inovativa Brasil (validação, operação ou tração); Inovativa de Impacto Socioambiental (validação, operação ou tração); e *Powered by* Inovativa (mentorias, conexões e capacitação).

- **Desafio COR:** realizado pelo Centro de Operações e Resiliência do Rio é um projeto destinado a grupos técnicos voltados para operações de infraestrutura, logística e emergências urbanas. Tem duração de até 22 meses envolvendo *pitch*, *demoday*, aceleração e incubação. Oferecem mentoria, prototipagem e oportunidades de integração às operações do COR e comercialização com empresas privadas.

- **Bolder:** programa de fomento à inovação corporativa. Promovem treinamentos e workshops com metodologias específicas para empreendedores na fase de ideação.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

3.3.1 Coleta de Dados

O levantamento de informações se deu por meio de um roteiro semiestruturado de entrevista organizado para entender as atitudes dos empreendedores com relação às facilidades que lhes foram oferecidas e o que perceberam ao participarem dos programas facilitadores. Para tal, além da identificação dos entrevistados, o levantamento de dados preliminares foi essencial para a construção de um perfil geral e das expectativas sobre o que eles encontrariam. A parte seguinte se concentrou nos fatores influenciadores do resultado e como foram utilizados pelos participantes. A última, tornou possível compreender suas jornadas, o que os aflige e as perspectivas futuras. Os dados foram coletados, analisados, comparados e interpretados à luz do referencial teórico, possibilitando a compreensão da reação do sujeito ao problema de pesquisa confirmando ou não os objetivos (principal e secundários).

As entrevistas duraram em média 40 minutos cada e foram realizadas entre outubro e novembro de 2023; por videoconferência (plataforma Google Meet) e simultaneamente gravadas com a permissão dos entrevistados. Em seguida, foram transcritas (plataforma Reshape) permitindo a classificação dos dados para a análise do conteúdo. Foram realizadas 12 entrevistas, perfazendo um total de 8h30min de gravação transcritas em 149 páginas.

O perfil dos empreendedores entrevistados se mostrou semelhante ao revelado pela pesquisa realizada em âmbito nacional pela Abstartups em 2022: predominantemente masculino; faixa etária variando entre 24 e 62 anos; e todos com formação superior, sendo a maioria pós-graduados e com cargo de CEO ou COO. Todos têm sólida experiência

profissional, inclusive os mais jovens, que ingressaram no mercado de trabalho nas empresas de suas próprias famílias.

Quadro 2 – Dados Gerais das Startups (continua)

Entrevistado Startup	Universidade Organização Privada	Incubada/Acelerada	Núm de Partic.	Início das Operações	Área de Atuação	Pivotagem	Captação de Investimento	Spin-off
E1/ S1	Organização Privada	Incubada	1	2020	Recursos Humanos	Sim	Não	Não
E2/ S2	Universidade e Organização Privada	Incubada e Acelerada	2	2021	Soluções Financeiras	Sim	Sim	Sim
E3/ S3	Universidade	Incubada/ Em Pré-aceleração	1/ 1	2021	Gráfica	Sim	Sim	Sim
E4/ S4	Organização Privada	Incubada	1	2018	Gestora de Benefícios	Não	Sim	Não
E5/ S5	Organização Privada	Acelerada	2	2019	Marketing	Sim	Sim	Não
E6/ S6	Organização Privada	Acelerada	3	2020	Educação	Sim	Sim	Não
E7.1 E7.2/ S7	Universidade	Incubada	1	2019	Logística	Sim	Não	Não
E8/ S8	Universidade e Organização Privada	Incubada e Acelerada	2/ 2	2020	Risco Ambiental	Sim	Sim	Não
E9/ S9	Organização Privada	Incubada	2	2018	Soluções Financeiras	Sim	Sim	Não
E10/ S10	Universidade	Incubada	1	2019	Desenvolvimento de Hardware	Sim	Sim	Não
E11/ S11	Universidade	Incubada	1	2018	Educação Musical	Sim	Não	Não
E12/ S12	Organização Privada	Incubada	1	2019	Soluções em Vendas	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3.2 Tratamento de Dados

No início de cada entrevista foi explicado ao participante o propósito da pesquisa e que tipo de informações seriam coletadas, sendo facultado a cada um a opção de receber o resultado do estudo após o seu término.

Para fins da análise, os dados foram organizados de forma sistemática segundo as ideias utilizadas como base para os roteiros (1); em um segundo momento, esses dados foram classificados em categorias utilizando os fatores influenciadores do resultado (Seção 2.3) como aporte teórico (2); e finalmente o conteúdo foi analisado por meio da comparação dos trechos relevantes das entrevistas; destacando aspectos convergentes, divergentes ou novos em relação as ideias sistemáticas que orientaram o levantamento dos dados pelas entrevistas, bem como pela literatura pertinente (3).

Sutton e Austin (2015) ressaltam que o papel do pesquisador em estudos qualitativos implica em mostrar os sentimentos e pensamentos dos participantes. Portanto, os dados devem ser tratados de modo a refletir quatro critérios de confiabilidade: credibilidade (verdade expressa nos dados); confiabilidade (os dados levam a resultados consistentes); confirmabilidade (respostas genuínas dos entrevistados, sem qualquer interferência do pesquisador; e transferibilidade (resultados aplicáveis em outros contextos).

Seguiu-se os procedimentos para análise de conteúdo elaborados por Bardin (2016): (1) Pré análise; (2) Exploração do material; (3) Tratamento dos resultados e interpretação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo de pesquisa deste estudo foi **analisar a influência das incubadoras e aceleradoras no resultado das startups na percepção dos empreendedores**. Buscou-se, então, entender o que de fato é relevante para o empreendedor que passa pela experiência de submeter seu negócio a um mecanismo facilitador. Foram levados em consideração os seguintes fatores: importância da infraestrutura (escritório e/ ou laboratório); influência da mentoria na preparação do líder; educação para desenvolvimento de estratégias; treinamento para *pitch/ demo day*; tipo de financiamento usado; desempenho de vendas; obtenção de subsídio governamental; e tempo (em meses) entre a fundação da empresa e o resultado operacional (WOOLLEY e MACGREGOR, 2022).

Foram utilizados códigos previamente estabelecidos baseados no fundamento teórico, os fatores influenciadores do resultado: mentoria, infraestrutura, educação, *pitch/ demo day*, financiamento, desempenho de vendas, subsídio governamental, quantidade de tempo (em anos) entre a fundação da empresa e o resultado, contratações de recursos humanos e mudança de comportamento em função da mentoria (COHEN et al., 2019; GRIMALDI e GRANDI, 2005; FEHDER et al., 2019; SANSONE et al., 2020; COHEN et al., 2019; HALLEN et al.).

Em razão da recorrência nas respostas foram acrescentados novos códigos, que podem ser analisados como um desdobramento daqueles estabelecidos pela fundamentação teórica. Eles refletem o sentimento dos entrevistados de acordo com sua percepção, e são os seguintes: a) direcionamento 20%, Mentoria 19%, Acompanhamento 17%, Socialização 22%, Aprofundamento e Acolhimento, 11 % cada.

Os novos códigos apontam para um achado interessante, a necessidade dos entrevistados de serem tratados de forma quase exclusiva; sugerindo a personalização dos serviços ofertados pelos programas. A mentoria personalizada e o acompanhamento individualizado transmitiram não apenas o conhecimento prático para o negócio como também auxiliaram os participantes em dificuldades no nível da pessoa física.

“Cada startup recebeu dois mentores dedicados, que o objetivo é que você criasse um relacionamento com aquele mentor e construísse ali uma estratégia para resolver algum problema principal da sua startup... Mas as mentorias individuais, elas foram, assim, maravilhosas... muito importante pra mim, na pessoa física, porque eu ganhei mentores no sentido de divididores de gestão...”. (Entrevistado 2)

O aprofundamento e o acolhimento foram relacionados pelos entrevistados como resultado da diferença entre programas *online* e presenciais. Neste ponto, a participação em programas diversos promovidos por diferentes instituições pode direcionar estudos futuros dirigidos aos seus aspectos positivo e negativo no que tange ao sentimento de pertencimento dos participantes.

“É a coisa de a gente estar, às vezes, no escritório e esbarrar com o professor e tirar uma dúvida na hora. Poxa, vem cá. Vou puxar pelo braço, então... A gente já tinha tido alguma coisa de experiência, óbvio, por conta de outros programas. Pra gente já ter ganhado outros programas, inclusive. Mas sempre online. E acaba que parece que a gente fica órfão. E se a gente não sai catando, a gente nunca vai conseguir resolver nada. E isso, o presencial fez uma diferença”. (Entrevistado10)

Citados quase de forma unânime, socialização e direcionamento são os destaques entre os novos códigos. Os depoimentos trouxeram uma correlação entre eles, apontando para a socialização direcionada, com objetivos previamente estabelecidos.

4.1 QUANTO AOS DADOS PRELIMINARES

Os entrevistados mostraram grande disposição em participar das entrevistas, e todos destacaram a importância de serem ouvidos; não por meio de uma pesquisa de satisfação (Entrevistado 3) mas por interesse do pesquisador em conhecer suas dores (Entrevistado 7). Embora tenham demonstrado profundo conhecimento técnico, ao serem perguntados sobre o motivo da procura por um mecanismo facilitador, a resposta comum foi que gerenciar um negócio é uma tarefa complexa com muitas atividades acontecendo ao mesmo tempo em um ambiente volátil, de mudanças rápidas que requerem constante adaptação.

“A dinâmica é muito rápida, as coisas mudam muito rápido. E principalmente para o meu sócio, que é meu pai... então imagina, eu tenho 50 e meu pai 75... tem muitos conceitos, muitas diretrizes, reflexões, paradigmas de mercado e são novidades para ambos. Então eu entendi que seria uma forma de a gente oxigenar uma empresa tradicional com o mercado”. (Entrevistado 3)

A leitura dos documentos possibilitou a condução de uma análise em duas etapas, sendo a primeira, quanto à natureza do mecanismo facilitador (universidade/ organização privada) e quanto ao tipo de programa facilitador (incubadora/ aceleradora). Na segunda etapa, foram analisados os motivos da procura pelo mecanismo facilitador; número de participações nos programas; número de funcionários; e formação acadêmica/ técnica do gestor principal.

4.1.1 Natureza do Mecanismo Facilitador e Tipo de Programa Facilitador

Os dados mostraram que duas *startups* participaram tanto em mecanismos universitários quanto privados; seis em privados e quatro em universitários. Com relação ao programa, duas *startups* foram aceleradas, sete foram incubadas e três passaram pelos dois processos. Quatro *startups* apresentaram recorrência de participação no mesmo tipo de mecanismo.

As respostas à esta parte da entrevista trouxeram dados relevantes concernentes às categorias gerais de análise: natureza do mecanismo facilitador e tipo de programa facilitador. Quanto à natureza do mecanismo facilitador, de acordo com os entrevistados a opção por organizações privadas se deu pela oportunidade; enquanto os participantes do programa universitário foram atraídos primeiramente pela reputação da instituição. O fato de alguns programas serem pagos também foi considerado na escolha.

Todos os entrevistados declararam terem utilizado em algum momento recursos e ferramentas oferecidos pelo Sebrae e participam constantemente de feiras de empreendedorismo, seja em rodadas de negócio ou expositores convidados. Quatro *startups* operam totalmente em ambientes virtuais; três alugam espaços de *coworking* quando necessário; e as outras cinco têm seu próprio espaço físico, embora tenham atividades tanto presenciais quanto virtuais. Apesar de serem graduadas, três *startups* ocasionalmente utilizam o espaço físico da universidade em que estiveram – *“Foi bom pra eu ter um espaço diferente... a gente fez um processo eletivo grande... porque eu queria um lugar mais flexível”* (Entrevistada 2). Quanto aos funcionários, a maioria optou pelo sistema de colaboração pessoa jurídica, a fim de controlar melhor os custos com a folha de pagamento. Duas *spin-offs* utilizam os recursos humanos da empresa principal e três não têm colaboradores, apenas os sócios trabalham. As sete restantes aumentaram o número de colaboradores desde o início de suas operações.

A opção pelo tipo de programa facilitador foi feita não porque os participantes entendiam de fato a diferença entre eles (HAUSBERG e KORRECK, 2020), *“Não tinha noção do que é”* (Entrevistado 11); mas por acessibilidade, indicação e até mesmo convite, *“a esposa de um amigo... me convidou a participar da seleção e a gente acabou entrando”* (Entrevistada 7.2). Esta resposta confirma o pressuposto apontado por Audrudretsch et al. (2020) de que é necessário fomentar a educação para o empreendedorismo e suas diferentes fases. A escolha do mecanismo facilitador está diretamente ligada à fase em que a *startup* se encontra (DEL SARTO et al., 2020). Contudo, mais uma vez, a questão da contrapartida influenciou a decisão. Alguns empreendedores desistiram de participar de programas pelo custo ou por não estarem dispostos a ceder cotas de participação em suas *startups*.

Ao fazer uma análise mais refinada destas duas categorias gerais, observou-se que de modo geral, a motivação dos entrevistados em participar de incubadoras e/ ou aceleradoras confirma o que foi descrito por Moschner et al. (2019) – falta de habilidades claras de gestão, dificuldade em estabelecer processos e a complexidade das estruturas organizacionais.

“Meu entendimento era bem menor do que eu tenho hoje. Não tenho dúvida. Apesar de eu estar em uma empresa que se dizia startup, não era exatamente um startup. Então, não conhecia esse mundo todo de rodadas de investimento e fundos... não sabia de todo esse lado mais tradicional da startup”. (Entrevistado 5)

Considerando a formação acadêmica/técnica do gestor principal, um depoimento se destaca e reforça a necessidade de saber distinguir os mecanismos facilitadores e de que modo eles podem contribuir para os resultados de uma empresa (AUDRUDRETSCH et al., 2020).

“No começo eu tinha um certo preconceito com incubadora e com aceleração. Tipo, não era tanto um preconceito, mas eu achava que ia ser muito teórico, muito básico. Sendo que eu sou formado em administração, eu fiz MBA fora. Eu falei, bom, deve ser interessante, mas eu não sei se vale a minha dedicação”. (Entrevistado 6)

O aumento no número de funcionários no caso das *startups* pesquisadas se deveu ao maior fluxo das operações; em seguida, devido à pivotagem, que levou à reavaliação dos objetivos estratégicos iniciais e em alguns casos, a expansão dos produtos ofertados.

4.2 QUANTO AOS FATORES INFLUENCIADORES DO RESULTADO

A literatura relacionada à relevância dos mecanismos facilitadores aponta os seguintes fatores como diferenciais para o resultado das *startups* participantes: infraestrutura (escritório e/ ou laboratório); influência da mentoria na preparação do líder; educação para desenvolvimento de estratégias; treinamento para *pitch/ demo day*; tipo de financiamento usado; desempenho de vendas; obtenção de subsídio governamental; e tempo (em meses) entre a fundação da empresa e o resultado operacional (DEL SARTO et al., 2020).

Infraestrutura: apesar do trabalho remoto oferecer muitas vantagens tais como estar perto da família; experimentar mudanças na rotina; economizar tempo de deslocamento; e ter mais liberdade de ação (IPSEN, 2021), os entrevistados disseram sentir falta do contato com os colegas de trabalho. A infraestrutura oferecida pelas incubadoras os levou a perceber que a interação proporcionada pelo contato pessoal favorece a fluidez e a velocidade da comunicação. Por outro lado, o trabalho remoto simplifica os processos e possibilita que indivíduos de diferentes partes geográficas participem do mesmo projeto.

Mentoria: para os entrevistados, esta foi a maior contribuição dos programas. Ter profissionais experientes que se propõem a auxiliar novos gestores fez muita diferença. Contudo cabe destacar que os participantes do programa universitário acrescentaram as palavras *“personalizada e “individualizada”* para classificar o tipo de mentoria que receberam e o porquê de terem elegido este o fator mais importante. Em contrapartida, os respondentes que passaram por mais de uma experiência facilitadora usaram expressões como *“receitinha mágica” e “guia de autoajuda”* para definir momentos que tiveram com gestores (Entrev. 10).

Educação: no ranking das respostas, este fator aparece em segundo lugar. Oito participantes assumiram que tinham grandes dificuldades em termos de formulação de estratégias de negócio e tomada de decisão em função do desconhecimento de práticas administrativas, eles disseram que o aprofundamento em determinadas áreas de estudo e o direcionamento das estratégias (a partir de diagnósticos mais assertivos) os fizeram ver que o conhecimento das práticas administrativas é fundamental para a sobrevivência e o crescimento, sendo que o treinamento voltado para o *pitch/ demo day* assumiram a terceira colocação no ranking dos fatores, não pela dificuldade de falar em público, mas pela necessidade de racionalização de informações e síntese de ideias quando da estruturação das apresentações.

Financiamento: algumas *startups* foram financiadas pelo capital dos sócios, outras por investidores anjo. Quatro *startups* aceleradas e uma incubada receberam financiamento após auxílio de mentores e participações em rodadas de negócio.

Desempenho de vendas: seis entrevistados reportaram um aumento considerável em suas vendas depois da participação nos programas facilitadores e creditam o resultado aos ajustes que fizeram em seus planejamentos.

Subsídio governamental: apenas uma *startup* conseguiu subsídio por ter participado de um programa governamental de fomento à inovação. **Resultado operacional:** os depoimentos deixaram claro que nem todas as *startups* estão em posição confortável. Uma está em vias de

uma nova pivotagem, pois mesmo com a mentoria, ainda tem um planejamento estratégico inconsistente. Seis já recuperaram o investimento inicial e apresentam resultado positivo, o que confirma o pressuposto de que a participação em programas facilitadores influencia o resultado das startups (WOOLEY e MACGREOR, 2022).

4.3 QUANTO À PARTICIPAÇÃO NOS PROGRAMAS FACILITADORES

As respostas nesta fase descreveram muitas sensações, tanto negativas como positivas: frustração, incerteza, perda, auto confiança, determinação e resiliência entre outras. As dificuldades iniciais foram das mais objetivas como baixo capital de investimento e falta de infraestrutura até as mais subjetivas “*eu tenho uma ideia... mas não sei se sou a pessoa adequada para colocá-la em prática*” (Entrevistada 12). Quanto à expectativa de estar em um programa facilitador, a resposta do Entrevistado 4 reflete o pensamento geral: “*Eu acredito que, quando você busca um processo de aceleração, não quer só capital. Você quer estrutura*”.

Dificuldades iniciais: pelo olhar subjetivo, a resposta quase unânime foi a parte da ideia e a dúvida se a proposta de negócio se enquadrava no formato *startup* (Entrevistado 4). Para os entrevistados, participar de incubadoras e/ ou aceleradoras fez a diferença especialmente pela mentoria com profissionais com experiência de mercado. Esta resposta faz sentido se for levado em consideração que quase todas as *startups* fizeram pivotagem.

“Mas, em específico, esse mentor é sensacional. Ele tirou a gente da nossa zona de conforto e está nos ajudando a fazer agora esse momento de pivotagem, que é importante para a empresa... Zero resistência a intervenções por parte dele que nos causem desconforto, ao contrário, eu não quero interagir com pessoas que concordem comigo. Agora, ao discordar de mim, me venham com bons argumentos que eu vou baixar a cabeça e me render a bons argumentos”. (Entrevistado 7.1)

Em que o programa poderia ter ajudado mais: os entrevistados em geral não deram respostas significativas, percebe-se que os pontos negativos apontados por eles, tais como: melhor atendimento; tempo de participação muito curto; infraestrutura oferecida muito básica, na verdade refletiam as ansiedades do momento em que viveram a experiência. Fato confirmado no caso das *startups* que passaram por programas diferentes, quando perguntados, mesmo com ofertas semelhantes, as respostas foram diferentes. O que leva a concluir que não se trata do que os mecanismos oferecem mas como eles oferecem. Contudo, deve-se registrar que os participantes da incubadora universitária apontaram o apoio jurídico como um diferencial - . “*Agora, a gente com o jurídico né? Que, inclusive, tá trabalhando com a gente. Que refez toda a nossa base jurídica*” (Entrevistado 11).

“Eu acredito que, quando você busca um processo de aceleração, você não quer só capital. Você quer estrutura. Você quer que aquela base seja sólida. Você quer que aquilo que foi construído não fique muito... não seja volátil. Você quer algo muito bem consolidado. Então, acaba que, na minha opinião, é algo burocrático. É algo quase que um envelopamento genérico. É um envelopamento genérico. Eles pegam todos os projetos que entram, colocam dentro de um envelopamento que já foi pré-definido e não estruturam de maneira individualizada”. (Entrevistado 4)

Fator determinante para o resultado: as respostas mostraram que a mentoria e o *networking* formam os pilares essenciais para o alcance dos resultados. “*Entender o que/ como algo deve ser feito e com quem/ para quem traduz de forma bastante clara a essência de um negócio: desenvolver um produto e saber para quem vender*” (Entrevistada 1).

De que maneira participar do programa contribuiu ou não para o resultado da empresa: a resposta em comum foi a oportunidade de *networking* que proporcionou uma visão mais ampla do universo corporativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados da pesquisa parecem demonstrar que os empreendedores percebem que os mecanismos facilitadores influenciam o comportamento das startups e conseqüentemente seus resultados. Os depoimentos deixaram claro que as ferramentas oferecidas pelos programas os

auxiliaram a trazer suas ideias do campo abstrato para o concreto; alargaram as fronteiras do mundo corporativo (tanto parcerias quanto mercado consumidor); contribuíram para o redirecionamento de objetivos estratégicos; desenvolveram novas habilidades nos gestores; e apresentaram recursos valiosos às *startups*.

Contudo, as entrevistas sugeriram que mais importante do que a oferta de ferramentas é como elas são oferecidas, explicitado na análise sobre a mentoria. Os gestores apontaram para a vantagem da personalização/ especificação desta prática. De um modo geral, eles rejeitam a ideia de um modelo usado para todos e anseiam por olhar mais apurado para suas dores. Ter um tempo de qualidade com profissionais qualificados e experientes ajudou-os a superar inseguranças administrativas e desenvolver habilidades intangíveis.

Foi observado também que os empreendedores valorizaram a educação como um complemento valioso à sua formação acadêmica. Eles ressaltaram que se sentiram melhor preparados para traçar estratégias, estabelecer processos, treinar funcionários e até mesmo apresentar suas empresas em rodadas de negócio. Nesta mesma linha, segue a relevância do treinamento para *pitch/demo day*; muitos apontaram que a maior dificuldade não era a comunicação verbal e sim executar com qualidade uma apresentação concisa e assertiva.

A infraestrutura (escritórios e laboratórios) foi outro ponto ressaltado nas entrevistas. Todos falaram sobre a importância de ter um ponto de apoio físico para uma troca de experiências mais robusta entre os funcionários. Mesmo sendo graduadas, algumas startups ainda utilizam as *instalações* onde foram incubadas por se sentirem acolhidos. Alguns empreendedores disseram que mudaram de opinião com relação à necessidade de ter um espaço físico. Antes do programa eles acreditavam que o espaço virtual era suficiente por serem empresas baseadas na inovação, mas ao longo da experiência, sentiram a necessidade do contato pessoal com seus parceiros de trabalho.

Neste ponto, percebe-se que o primeiro objetivo secundário fora alcançado, o ranqueamento dos fatores de influência: 1- mentoria; 2- educação; 3- treinamento; 4- infraestrutura. Entretanto, uma vantagem não listada como fator pelo referencial teórico foi a facilitação para *networking*, colocado como essencial pelos entrevistados. O segundo objetivo secundário diz respeito às dificuldades enfrentadas ao longo dos programas de incubação/ aceleração. Observou-se que muitos empreendedores iniciaram suas jornadas com um determinado objetivo estratégico, porém, pivotaram seus negócios a fim de se adequarem ao modelo escalável. Outros tiveram dificuldades em se conectar com parceiros de negócios, encontrando facilitação durante a participação no programa.

Pode-se dizer nesta altura da observação que o grupo entrevistado confirma em parte o pressuposto que a participação em mecanismos facilitadores influencia de modo positivo o resultado das *startups*; isto se dá porque alguns ainda estão tentando sair da fase de sobrevivência, enquanto outros já recuperaram o capital investido inicialmente.

Quanto à lacuna literária, a menção da facilitação para *networking* poderia ser investigada e complementar a lista dos fatores influenciadores do resultado já amplamente discutidos na literatura concernente aos mecanismos de facilitação. Outro ponto de observação se dá no campo do comportamento onde os próprios gestores anseiam por interatividades mais próximas e maduras com a figura que veem como líderes – os mentores.

Sugerir ajustes nos programas oferecidos a fim de torná-los mais específicos e assertivos é o terceiro objetivo secundário e representa a contribuição prática desta pesquisa. Muito foi discutido sobre a questão da mentoria personalizada e da necessidade de educação direcionada às necessidades específicas. Além destes, um ponto de ajuste poderia ser a preparação específica das startups para adequação aos processos de requisição de subsídios governamentais, auxiliando na quebra do paradigma de que é extremamente difícil obtê-los.

A principal limitação deste estudo está na dificuldade de acesso aos entrevistados, já que em algumas instituições o regulamento interno proíbe a divulgação do contato de *startups*

incubadas/aceleradas. Em outras, há o processo burocrático, por vezes longo e complexo, inviabilizando as entrevistas por conta do cronograma. Por estes motivos, parte dos entrevistados desta pesquisa foi alcançada via plataforma de *networking*.

Sugere-se pesquisas futuras comparando os mecanismos de acordo com sua natureza ou limitando estudos comparativos de cada fator separado. Outras sugestões de pesquisa surgem a partir da recorrência em participações (entendimento a respeito dos motivos) e dos entrevistados perceberam a mentoria mais como uma experiência do que um processo do programa.

6. REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, & DELOITTE. (2022). Pesquisa sobre o ecossistema de startups no Brasil. Pesquisa realizada entre agosto e outubro de 2022. Retrieved from <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2024/01/Mapeamento-de-Startups-PT.pdf>
- ANPROTEC. **Publicações**. Acesso em 03 de março de 2023. Disponível em <https://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/>
- ARANHA, José Alberto Sampaio. 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª reimpressão da 1ª edição. São Paulo, v. 70, 2016.
- BERGMAN, Brian J.; MCMULLEN, Jeffery S. **Helping entrepreneurs help themselves: A review and relational research agenda on entrepreneurial support organizations**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 46, n. 3, p. 688-728, 2022.
- BLOCK, Joern H. et al. **Necessity entrepreneurship and competitive strategy**. Small Business Economics, v. 44, p.37-54, 2015.
- BØLLINGTOFT, Anne; ULHØI, John P. **The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency**. Journal of Business Venturing, v. 20, n. 2, p.265-290, 2005.
- BOLDER. **Dá pra fazer diferente? Somos Bolder**. Acesso em 30 de novembro de 2023. Disponível em <https://www.somosbolder.com.br/>
- BRASIL. (2021, 1º de junho). **Lei Complementar Nº 182**, de 1º de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm.
- CENTRO DE OPERAÇÕES E RESILIÊNCIA DO RIO. **Desafio COR**. Acesso em 30/11/2023. <https://cor.rio/4desafiocor/>
- CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
- COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. **Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon**. 2014.
- COHEN, Susan et al. **The design of startup accelerators**. Research Policy, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019.
- COHEN, Susan ; BINGHAM, Christopher ; HALLEN, Benjamin. **The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures**. Administrative Science Quarterly, v.64, n.4, p.810-854, 2019.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.
- DALMARCO, Gustavo; HULSINK, Willem; BLOIS, Guilherme V. **Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil**. Technological Forecasting and Social Change, v.135, p.99-111, 2018.
- DEL SARTO, Nicola; ISABELLE, Diane A.; DI MININ, Alberto. **The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian startups**. Technovation, v. 90, p. 102102, 2020.
- DORNELAS, José CA; DE EMPRESAS, **Planejando Incubadoras. como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Zahar Editores, 1976.
- DRUCKER, Peter; MACIARIELLO, Joseph. **Innovation and entrepreneurship**. Routledge, 2014.
- FEHDER, Daniel C.; HOCHBERG, Yael V. **Accelerators and the regional supply of venture capital investment**. Available at SSRN 2518668, 2014.
- GANS, Joshua S.; STERN, Scott. **The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs**. Research policy, v. 32, n. 2, p. 333-350, 2003.
- Global Entrepreneurship Monitor 2022 (GEM). **Global Report**. London Business School. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/report>.

- GONZALEZ-URIBE, Juanita; LEATHERBEE, Michael. **The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile**. The Review of Financial Studies, v. 31, n.4, p.1566-1603, 2018.
- GRIMALDI, Rosa; GRANDI, Alessandro. **Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models**. Technovation, v. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.
- HAUSBERG, J. Piet; KORRECK, Sabrina. **Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review**. The Journal of Technology Transfer, v. 45, p. 151-176, 2020.
- IBMEC HUBS. **O que é hubs**. Acesso em 30 de novembro de 2023. <https://estude.ibmec.br/ibmec-hubs>
- INOVATIVA. **Sobre o Hub**. Acesso em 30 de novembro de 2023. <https://www.inovativa.online/sobre-o-hub/>
- IPSEN, Christine et al. **Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19**. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 18, n. 4, p. 1826, 2021.
- JUNAID AHMAD, Ali. **A mechanisms-driven theory of business incubation**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 20, n. 4, p. 375-405, 2014.
- KEBBI, Amr; VALLIERE, Dave. **The double J-Curve: A model for incubated start-ups**. In: European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Academic Conferences International Limited, 2016. p. 371.
- LUKEŠ, Martin; LONGO, Maria Cristina; ZOUHAR, Jan. **Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups**. Technovation, v.82, p.25-34, 2019.
- MCCLELLAND, David Clarence. **Achieving society**. Simon and Schuster, 1961.
- MIAN, Sarfraz; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. **Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge**. Technovation, v. 50, p. 1-12, 2016.
- MOSCHNER, Sandra-Luisa et al. **Toward a better understanding of corporate accelerator models**. Business Horizons, v. 62, n. 5, p. 637-647, 2019.
- NBIA. (2023). **(N. B. Association)** Acesso em 02 de março de 2023. Disponível em <https://inbia.org/about/>
- PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; DE SOUSA, Silvio Rodrigues. **Results of the startups acceleration program seed in the Belo Horizonte entrepreneurship and innovation ecosystem**. International Journal of Innovation, v. 8, n. 3, p. 412-437, 2020.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico - 2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- PROJETO SEBRAE. **Impacta Aceleração**. Acesso em 30 de novembro de 2023. <https://sites.rj.sebrae.com.br/inscricao/projeto-impacta-pre-aceleracao>
- RATINHO, Tiago et al. **Supporting entrepreneurs: A systematic review of literature and an agenda for research**. Technological Forecasting and Social Change, v. 154, p. 119956, 2020.
- SANSONE, Giuliano et al. **Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy**. Technological Forecasting and Social Change, v. 158, p. 120132, 2020.
- SCHUMPETER, Joseph; OPIE, Redvers. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Harvard Press, 1934.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SHELL INICIATIVA JOVEM. **Programa**. Acesso em 30 de novembro de 2023. <https://iniciativajovem.ciedseduca.org.br/?redirect=0>
- SHEPHERD, Dean A.; WILLIAMS, Trenton. **Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity**. Organization Theory, v.1, n.4, p.26-40, 2020.
- SILVA, Rosangela Rosa Luciane da. **Método para monitoramento de empresas de base tecnológica incubadas, a partir do modelo cerne**. 2016.
- STARTSE (2023). Inovação. **Buscapé, a história da primeira startup de sucesso do Brasil**. Acesso em 25 de agosto de 2023. Disponível em <https://www.startse.com/artigos/buscape-primeira-startup-sucesso-do-brasil/>
- SUTTON, Jane; AUSTIN, Zubin. **Qualitative research: Data collection, analysis, and management**. The Canadian Journal of Hospital Pharmacy, v. 68, n. 3, p. 226, 2015.
- SWEDBERG, Richard. Exploratory research. **The production of knowledge: Enhancing progress in social science**, p. 17-41, 2020.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.
- WALKER, Elizabeth; BROWN, Alan. **What success factors are important to small business owners?**. International Small Business Journal, v. 22, n. 6, p. 577-594, 2004.
- WOOLLEY, Jennifer L.; MACGREGOR, Nydia. **The influence of incubator and accelerator participation on nanotechnology venture success**. Entrepreneurship Theory and Practice, v.46, n.6, p.1717-1755, 2022.