



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: Administração
LINHA DE PESQUISA: Empreendedorismo
ÁREA: Gestão Empreendedora

GABRIELA BARRETO ALBERTON

21506472

O IMPULSO QUE FALTAVA: PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Brasília, 2018

GABRIELA BARRETO ALBERTON

O IMPULSO QUE FALTAVA: PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Profa. MSc. Erika Lisboa

Brasília

2018

GABRIELA BARRETO ALBERTON

O IMPULSO QUE FALTAVA: PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Profa. MSc. Erika Lisboa

Brasília, 15 de junho de 2018.

Banca Examinadora

Prof.^a:

MSc. Erika Lisboa

Prof.^a:

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

O IMPULSO QUE FALTAVA: PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Gabriela Barreto Alberton

RESUMO

Empresas do ramo tradicional optam cada vez mais pelo desenvolvimento de inovação externa. Tendo em vista esse cenário, instituições de ensino, entre outros promotores de inovação, têm investido na aproximação do setor inovador com o tradicional, ou seja, dos *stakeholders*¹: empresa convencional e *startup*. Uma das formas de estabelecer essa relação é por meio de programas de aceleração corporativa. Poucas edições desse tipo de projeto aconteceram até então no Brasil, e, portanto, essa pesquisa teve como intuito principal identificar a percepção de *startups* participantes sobre um programa de aceleração corporativo realizado no Distrito Federal, e descobrir, em específico, as percepções acerca da estrutura, da equipe responsável: mentores, instrutores e organizadores, e das oportunidades geradas durante e após o programa, visto a importância da documentação de tais experiências para o meio acadêmico. Para isso, a pesquisa foi classificada quanto ao tipo como descritiva com abordagem qualitativa e coleta de dados realizada por meio de entrevista com apoio de um roteiro semiestruturado. A discussão dos dados foi realizada com a técnica de análise de conteúdo. A pesquisa possibilitou que fossem documentadas as percepções das *startups*, e como resultado explicitou-se que a participação no programa foi de grande valia aos empreendedores e suas *startups*, gerando diversas oportunidades durante e após a realização do Impulso – Negócios Inovadores tais como novos sócios, rede de contatos, participação em eventos, visibilidade, e até de negócio, porém, nesse último caso, não concretizadas. Este estudo é justificado de forma acadêmica, gerencial e econômica, pois ressalta-se a originalidade da pesquisa por se tratar de um assunto ainda pouco tratado no meio acadêmico, não em âmbito de aceleração, mas dos programas corporativos de incentivo à inovação.

Palavras chave: Empreendedorismo; Inovação; Empresa Tradicional; Programa de Inovação; Programa de Aceleração Corporativa; *Startup*; e Percepção.

¹ *Stakeholders* – Público estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Mais importante que a criação de um negócio, é a sua sustentabilidade. Sendo assim, no meio empresarial são frequentemente discutidas estratégias de manutenção e adaptação ao mercado. Dentre esses diversos métodos, constata-se como principal a inovação, pois, conforme Tidd e Bessant (2013), o sucesso é estreitamente relacionado ao processo de inovação e sua capacidade de contribuir com o crescimento.

Inovar pode ser visto como um dilema inicial, mas como dito por Tidd e Bessant (2013), nada mais é que a ação de conseguir detectar oportunidades e saber tirar delas um resultado benéfico. As formas de inovação são diversas, dentre elas pode-se citar a aberta, foco principal desta pesquisa, que compreende a relação entre vários agentes.

De acordo com o cenário atual, as instituições tradicionais têm considerado a possibilidade de além de desenvolver inovação de forma interna, também fazê-lo de forma externa ao seu ambiente, abrindo assim uma porta de interação com diversos *stakeholders*. Nesse aspecto, as *startups*, “instituições humanas projetadas para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012), encaixam-se bem. Com isso, como agentes de inovação, incubadoras e aceleradoras investem em meios de aproximação entre o mercado tradicional e o universo das *startups*, sendo uma das opções de promoção dessa interação os programas de aceleração corporativa.

Um programa de aceleração corporativa, após sua consumação, deve ser avaliado, pois só existe inovação quando depois da detecção e aproveitamento de uma oportunidade é alcançado um benefício para a organização (Tidd e Bessant, 2013). Portanto, mensurar os resultados dos investimentos no projeto para cada envolvido: empresa tradicional, *startup* e agente integrador, é parte integrante do programa em si, sendo essa a justificativa gerencial e econômica da pesquisa realizada. A justificativa acadêmica surge da falta de estudos anteriores acerca do tema em específico, principalmente por se tratar de um assunto novo e de um programa realizado, até então, apenas duas vezes no país, sendo uma edição em 2016 e a segunda em 2018.

Por isso, a pretensão desse trabalho é responder ao problema de pesquisa: Qual a percepção das *startups* participantes de um programa de aceleração

corporativa realizado em empresa tradicional do Distrito Federal - DF? Atingindo o objetivo geral que é identificar tais percepções e, em âmbitos específicos: identificar a percepção das *startups* participantes acerca da estrutura, da equipe responsável: mentores, instrutores e organizadores, e das oportunidades geradas durante e após o programa.

O objeto do estudo em questão é o Programa Impulso – Negócios Inovadores, implantado em 2016, uma iniciativa de aceleração corporativa construída sob três etapas: prospecção e seleção das startups, seis semanas de capacitação e mentoria, e, por fim, um *demo day*,² que é a apresentação dos negócios modelados durante o programa.

A empresa tradicional que realizou este primeiro programa de aceleração corporativo no DF, Brasal, em conjunto com a CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB, e o SEBRAE/DF, é atuante em diversas áreas de negócios, como: bebidas, empreendimentos imobiliários, veículos e combustíveis. Com 55 anos e uma longa trajetória de sucesso, a motivação da empresa em inovar, segundo pesquisa realizada por Vianna (2017), foi interna à organização e para isso criaram uma área de inovação. Em outro plano, nesse artigo serão explanados os motivos que levaram as *startups* participantes do programa a se inscrever.

Para basear os comparativos das percepções captadas com a teoria, foram utilizadas referências bibliográficas e acadêmicas, além da Chamada Pública de nº 1/2016 que contém as informações principais acerca desta edição do Programa Impulso - Negócios Inovadores. E a fundamentação teórica abrangeu os conceitos de *startups*, o empreendedorismo com foco nas empresas tradicionais e na postura empreendedora, aceleração de empresas, e em voga aceleração corporativa, ademais a importância da inovação e seus conceitos. A metodologia empregada neste trabalho foi de pesquisa qualitativa por meio de entrevista, realizada de forma presencial e, em alguns casos, *online*³, com 6 (seis) *startups* das 8 (oito) participantes do *Demo Day* do Programa Impulso – Negócios Inovadores. A partir da consolidação dos dados, percebeu-se os principais motivos e compreensões dos participantes em relação ao programa.

² *Demo day* – Conjunto de apresentações de modelos de negócios para investidores.

³

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o advento das crises econômicas mundiais a incerteza intimida aqueles que não estão preparados para essas novas mudanças. O empreendedorismo, visto de forma positiva, assume lugar de destaque dentro desse contexto, como alternativa para transformar problemas em soluções criativas e oportunidades de desenvolvimento.

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo configura-se como a arte de fazer acontecer, levando em consideração aspectos motivacionais e de criatividade e despertando o indivíduo para o aproveitamento de suas potencialidades (BAGGIO, 2014). Já para Dornelas (2003) o empreendedorismo se caracteriza pela incessante procura por novas oportunidades de negócio, com base na inovação para construir algo novo, criar valor e transformar um cenário.

Traçando o perfil do empreendedor pode-se observar a visão de futuro, dinamismo, dedicação ao trabalho, espírito de liderança, otimismo, facilidade de construir relações interpessoais, organização e planejamento (DORNELAS, 2008). Baggio (2014) disserta que o empreendedor aceita assumir riscos e a possibilidade de fracasso. Além disso, possui proatividade, paixão e o impulso de materializar novas ideias utilizando os recursos que detém de forma criativa.

Há uma concordância dos autores no que tange a capacidade de identificação de oportunidades. Para Dornelas (2008, p. 22), “o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades”. Os autores Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) acrescentam que a capacidade de observar novas oportunidades no mercado é uma característica empreendedora. O empreendedor é aquele que permanece observando negócios, e não se cansa, em busca de oportunidades (DEGEN, 2005). Portanto, o empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade, possui dedicação e persistência necessárias para colocar em prática suas ideias, é ousado e assume riscos. Essas são atitudes imprescindíveis para atingir os objetivos estabelecidos.

As particularidades do perfil empreendedor estão associadas ao desempenho organizacional, como mencionado por Schmidtl e Bohnenbergerll (2009). Para os

autores, quando esses traços são percebidos, as organizações orientam esforços para que essas características se desenvolvam de forma mais consistente. A relação entre perfil empreendedor e desempenho organizacional contribui para a discussão sobre os conceitos de empreendedorismo corporativo.

Definido por Baggio (2014, p. 30) como “um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente”, o empreendedorismo corporativo envolve não somente ideias criativas para conquista de novos empreendimentos, mas está ligado também ao encontro de oportunidades dentro das próprias empresas, perpetuando assim uma nova percepção entre os colaboradores.

De acordo com Henrique e da Cunha (2017), o empreendedorismo corporativo promove o desenvolvimento organizacional e econômico. Cunha e Santos (2006) reiteram que empresas líderes em inovação estimulam o empreendedorismo corporativo como fonte de soluções inovadoras.

2.2 Inovação

A inovação e o empreendedorismo estão estreitamente relacionados. Uma pessoa que inova possui a essência do empreendedorismo. Tidd e Bessant falam sobre a relação entre empreendedorismo e inovação (2013, p. 8):

O problema de uma pessoa é a oportunidade da outra, e a natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo — uma potente mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, insight, julgamento e muito trabalho, o que permite que boas ideias se tornem realidade.

O conceito de inovação é muito utilizado para se referir a ideias e práticas consideradas novas e mudanças. Segundo Tidd e Bessant (2013, p. 4), “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”.

Para muitos, a inovação é peça-chave para o sucesso, pois é um fator importante para a competitividade, crescimento das organizações e promoção de mudanças. Para os autores Bruno-Faria e Fonseca (2014), “a inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações”. Para Tidd e Bessant (2013, p. 81), “o sucesso está relacionado a todo o processo de inovação e à sua capacidade de contribuir consistentemente para o crescimento”. Os mesmos autores enfatizam que, apesar disso, a inovação não garante o sucesso, mesmo sendo uma ferramenta importante para obter vantagens competitivas e uma forma mais segura de

estabelecer posições estratégicas. De acordo com Damanpour (1991), quando se trata de inovação infere-se um novo sistema, estrutura administrativa, processos de manufatura, bens ou serviços, e considera-se que ela gere, desenvolva e implemente novas soluções úteis para a empresa.

Uma empresa que queira inovar, pode fazê-lo de diversas formas. No Manual de Oslo (1997) são explicitados quatro tipos de inovação: organizacionais, de marketing, de processo, de serviços e produtos, conforme quadro 1.

Inovação organizacional	“Refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.”
Inovação de marketing	“Envolvem a implementação de novos métodos de <i>marketing</i> , incluindo mudanças no <i>design</i> do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.”
Inovação de processo	“Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.”
Inovação de produtos	“Envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.”

Quadro 1: Tipos de inovação
Fonte: Manual de Oslo (1997)

Destaca-se a inovação organizacional, conforme Manual de Oslo (1997), não só como base para as inovações de produto e processo, mas por si só com capacidade de impactar de forma considerável o desempenho de uma organização aumentando eficiência e qualidade do trabalho, facilitando o fluxo de informações e incitando o aprendizado e a utilização de tecnologias e conhecimentos.

Além desses tipos citados, pode-se dividir o conceito de inovação entre aberta e fechada. Para Chesbrough (2003), a inovação aberta trata de um processo de inovação colaborado por diversas fontes, sendo estas utilizadas na pesquisa, desenvolvimento e descoberta de oportunidades por meio de mecanismos internos e externos à empresa. Já a inovação fechada, para Chesbrough (2003), trata-se de um processo de inovação que gera soluções a partir do trabalho interno da empresa, sem possibilidade de colaboração externa.

Com isso, Christensen e Raynor (2003, p. 207) enfatizam que quando uma organização decide pelo lançamento de um novo negócio, é necessário que seja decidido quem gerenciará esse empreendimento, seja um gerente interno ou externo à empresa. Citam também que embora um gestor de dentro tenha experiência em

diversas áreas e amplo conhecimento sobre a organização, há a possibilidade de ele nunca ter gerenciado um novo negócio desde o início. Em contrapartida, um profissional externo à organização já teria “absorvido muitos ensinamentos sobre como construir organizações em rápida movimentação, mas teria pouca experiência em competir pelos recursos internos” (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003) e conviver “dentro de uma cultura operacional estável” (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003).

Porquanto, a base organizacional para um novo negócio disruptivo, como dissertado por Christensen e Raynor (2003), também caracteriza uma escolha importante. As empresas tradicionais dispõem dos recursos necessários, mas carecem de processos e valores compatíveis com certos tipos de inovação, já as empresas disruptivas menores, denominadas *startups*, têm uma carência de recursos, mas em contrapartida dispõem de uma infinidade de aptidões colaboradoras à inovação como: capacidade de buscar novos negócios de rápido crescimento, valores que abraçam pequenos mercados, estrutura sustentável à margens de lucro mais baixas, e menos formalidades nas decisões.

Caso seja decisão da empresa adotar uma base organizacional de “mudança tecnológica disruptiva, que não se encaixa nem com os processos nem com os valores da organização existente” (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003), o processo de criação deve ser gerenciado por organização autônoma.

2.4 Startups

Segundo Ries (2012), a melhor definição atual de *startup* é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. A incerteza inserida no conceito se refere a impossibilidade de afirmar o sucesso da ideia/projeto, ou, no mínimo, sua sustentabilidade. Gitahy (2017) diz que *startup* é uma “empresa inovadora com custos de manutenção muito baixos, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros altos cada vez maiores”, ou seja, possui escalabilidade. Além disso, *startups* geram valor, transformam, a partir de seu modelo de negócio, seu trabalho em dinheiro.

O empreendedor que opta por iniciar um negócio no modelo *startup* tem um perfil diferenciado. De acordo com Silva et al (2017), as duas características que mais se destacam nos CEOs de *startups*, conhecidos também por *startuppreneurs*, são: obsessão por oportunidades e criatividade.

Baggio (2014) infere que o objetivo de um empreendedor de *startup* é originar um novo negócio, mas para isso ele antes faz uma análise do cenário e cria um empreendimento a partir de uma oportunidade observada. Ou seja, busca “suprir uma demanda existente que não vem sendo dada a devida atenção” (BAGGIO, 2014).

Por se tratar de um novo negócio a prestar um novo serviço/ produto, e considerando a incerteza da garantia (GITAHY, 2017) é difícil permanecer em busca do crescimento exposto no modelo de negócios enquanto não há geração de receita. Por isso, fala-se atualmente em maior escala nos investimentos sem capital para *startups*, e também nos investimentos para que a empresa se torne sustentável (GITAHY, 2017). Conforme sugerido pelo SEBRAE (2017), há vários tipos de investimento para *startups*, pode-se citar o investidor anjo, capital semente, investimento coletivo (*crowdfunding*), subvenções, editais, bolsas e *venture capital*. Ainda conforme o SEBRAE (2017), esta última modalidade, *venture capital*, consiste no financiamento de empresas, ou seja, há o investimento, porém, em contrapartida, há uma troca de participação societária, que implica em uma divisão de responsabilidades entre empreendedores e investidores.

2.5 Programas de Aceleração de Empresas

Segundo Cohen (2013), aceleração é o auxílio a *startups* no processo de *Venture Capital*. Além disso, inclui-se o fornecimento de um pequeno capital semente, um espaço para trabalho e diversas “oportunidades de *networking*⁴ com outros empreendedores e mentores”. Estes podem ser executivos, empresários bem sucedidos, investidores anjos, entre outros. Esse processo tem duração de três meses, em média, e normalmente é finalizado com um evento de apresentação dos empreendimentos a um grande público de investidores, mais comumente conhecido como *Demo Day*. A estrutura teórica de um programa de aceleração, de acordo com Pawels et al (2015), abrange a capacitação das *startups* normalmente nas áreas de marketing, finanças e gestão.

Pawels et al (2015) explicita que um programa de aceleração é realizado a partir de um processo de seleção das empresas. Essa escolha se inicia com uma chamada aberta exposta em uma plataforma *online* contendo uma série de critérios

⁴ *Networking* – Rede de contatos.

rigorosos. Algumas aceleradoras utilizam o tempo em que esse edital está aberto para explorar *startups* durante eventos precedentes ao fechamento da chamada. A partir disso, as *startups* inscritas passam por uma banca de triagem composta por profissionais capacitados, empresários consolidados e mentores a fim de selecionar os participantes do programa.

Uma outra forma de aceleração, conforme exposto por Pawels et al (2015), é o “*ecosystem builder*” que se resume em programas de aceleração criados ou apoiados por empresas consolidadas. Esse processo tem por objetivo gerar um ecossistema de soluções inovadoras em torno da instituição. Um programa de aceleração corporativo envolve ativamente a empresa como *stakeholder*, inclusive nos processos de seleção, entretanto, só participam as *startups* que são atrativas aos executivos da organização, que serão capazes de propor soluções compatíveis com os objetivos da empresa, e também que estejam em um nível mais avançado de desenvolvimento. Outro fato exposto por Pawels et al (2015) é que os programas de aceleração corporativos normalmente não têm fins lucrativos, e nem uma promessa de investimento financeiro às *startups*, ao invés disso buscam agregar melhorias ao portfólio das participantes.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão utilizou-se de uma metodologia, que para Vianna (2001) trata da “ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos”, para realizar a coleta, a análise dos dados e a conclusão. Esse trabalho foi desenvolvido com abordagem qualitativa, ou seja, a partir da análise de situação de dados descritivos em busca de categorizar relações, consequências, causas, entre outros (VIANNA, 2001), e quanto ao tipo é descritiva, ou seja “é um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo” (MALHOTRA, 2011).

Utilizou-se como técnica de coleta de informações a entrevista com roteiro semiestruturado, “quando as perguntas são feitas a partir de um roteiro flexível preparado pelo entrevistador, possibilitando ampliações e enriquecimentos” (VIANNA, 2001), como instrumento junto aos participantes do programa Impulso –

Negócios Inovadores. As questões apresentadas aos entrevistados abrangeram variáveis com o propósito de responder aos objetivos específicos da pesquisa: percepção das *startups* participantes acerca da estrutura, da equipe responsável: mentores, instrutores e organizadores, e das oportunidades geradas durante e após o programa. Tais dados foram coletados em entrevista presencial ou *online*. A consolidação das informações se deu por meio de tabelas comparativas entre o referencial teórico, o documento de abertura do Programa Impulso - Negócios Inovadores: chamada pública nº 01/2016, e as respostas dadas pelos participantes. A análise dos dados foi realizada a partir de análise de conteúdo com o tratamento qualitativo e de categorização, quando se propõe a análise reunindo as informações em grupos afins ou categorias (VIANNA, 2001), sendo essas categorias escolhidas com o objetivo de abranger todas as áreas de percepção dos participantes, estas foram definidas *a priori*, de acordo com o quadro 1. A primeira abarca as percepções sobre o processo de inscrição, nível de dificuldade, divulgação do processo seletivo, e mensuração da motivação. A segunda compreende o conteúdo abordado, carga horária, instrutores escolhidos e resultado do desenvolvimento dentro do período. A terceira envolve a escolha dos mentores, carga horária, forma de realização das mentorias e resultado do desenvolvimento dentro do período. A quarta inclui as percepções acerca da apresentação final, dos escolhidos para banca de investidores, local, preparo prático. A quinta categoria, abarca o relacionamento entre a equipe organizadora (Brasal, Sebrae e UniCEUB) e as *startups*, a equipe de apoio presencial (CASULO) e nível de dificuldade de *networking*. A sétima abrange todas as oportunidades geradas durante e após o Programa, e tem premissa livre, assim como a oitava categoria, ou seja, os participantes puderam discorrer livremente sem um critério pré-estabelecido.

Categorias
1. Inscrição e motivação
2. Processo de instrução
3. Processo de mentoria
4. <i>Demo Day</i>
5. Estrutura física
6. Equipe organizadora

7. Oportunidades geradas durante e após o Programa Impulso – Negócios Inovadores
8. Percepção geral

Quadro 1: Categorias

Fonte: Elaborado pela autora.

Para participar da pesquisa, foram entrevistados representantes de 6 (seis) das 8 (oito) *startups* participantes do *Demo day* do Programa de aceleração Impulso - Negócios Inovadores, pois não foi possível realizar contato com duas das empresas. Entretanto, de acordo com o objetivo traçado, a quantidade é suficiente para o alcance da resposta do problema de pesquisa.

4 RESULTADO

4.1 Apresentação e análise dos dados

Os participantes dessa pesquisa foram representantes de seis das oito *startups* que realizaram a apresentação final no *Demo day* da primeira edição do Programa Impulso – Negócios Inovadores. O Impulso foi realizado pela Brasal e pelo UniCEUB, por meio da CASULO – Incubadora de Empresas, em parceria com o SEBRAE, com o objetivo de “inspirar inovação, incentivando novos talentos criativos e empreendedores da cultura digital do Brasil a desenvolver soluções digitais” (CHAMADA PROGRAMA IMPULSO, 2016). Porquanto, segundo Pawels et al (2015), um programa de aceleração corporativo, ou seja, criado ou apoiado por empresas consolidadas é chamado de “*ecosystem builder*”, e esse processo tem por objetivo gerar um ecossistema de soluções inovadoras em torno da instituição.

A chamada do programa explicita que seriam selecionadas propostas tecnológicas, que apresentassem inovação, nas áreas de: alimentação e bebidas, combustíveis, gestão e competitividade empresarial, incluindo MPE, construção civil e incorporação de empreendimentos imobiliários, logística, transportes, turismo e hotelaria, sustentabilidade e uso responsável de insumos industriais, com o intuito de receber apoio dos realizadores, para participar durante 4 (quatro) meses de um processo de aceleração corporativa, sendo a estrutura: inscrição, capacitação, mentorias, acesso a rede de contatos das instituições organizadoras e *demo day*. A prospecção do Programa Impulso foi de amplitude regional. Foram submetidas 112 (cento e doze) propostas à inscrição, e após julgamento pela Comissão de

avaliação, foram selecionadas 23 (vinte e três) *startups*. Dentre as participantes do programa, oito *startups* chegaram à etapa final chamada de *demo day*. Por preferência dos entrevistados, as *startups* serão nomeadas e diferenciadas com letras aleatórias. A *startup* B consiste em uma rede colaborativa de localização de veículos roubados, já a A disponibiliza o serviço de monitoramento inteligente de produtos termossensíveis. A *startup* E atua como intermediário entre o proprietário de veículo e lojas de serviços e peças automotivas, e a *startup* D oferece uma plataforma de soluções para entrega de alimentos. Por fim, a *startup* F oferece o serviço de locação de espaço de terceiros a um custo menor em comparação ao do mercado, e a C consiste em um programa de benefícios e recompensas para quem faz uso de transportes públicos coletivos. Dentre elas destaca-se a *startup* Revisado premiada em primeiro lugar ao final do *Demo day*.

Baseado no referencial teórico apresentado, os representantes das *startups* foram questionados a respeito de diversos temas de percepção, destaca-se a estrutura do programa, equipe organizadora, percepção geral e oportunidades geradas. Os dados dos quadros 2,3,4,5,6,7,8 e 9 refletem as falas selecionadas conforme categorias definidas previamente.

4.1.1 Inscrição e motivação

Inicialmente os representantes das *startups* foram questionados acerca da inscrição e da motivação para participar o Programa. Cada entrevistado discorreu livremente sobre suas percepções conforme Quadro 2.

Categoria	Comentários	
Inscrição e Motivação	<i>Startup A</i>	"A minha motivação foi ver se tinha outras possibilidades da minha <i>startup</i> ter outros mercados e se alavancar mais rápido com uma grande empresa." "Eu não achei a inscrição difícil não, foi tranquila."
	<i>Startup B</i>	"A nossa motivação foi realmente saber que a gente não tinha maturidade, que a nossa maturidade poderia ser melhor do que já era." "A gente mandou mais ou menos a ideia do que era o projeto, eles fizeram uma classificação entre alguns projetos, a gente foi classificado e ficamos bem surpresos, bem esperançosos."
	<i>Startup C</i>	"Motivou bastante o fato de ter uma grande empresa, as mentorias, principalmente contar com a participação do Guga, Yuri e Roberto" (instrutores)." "Inscrição muito fácil de fazer, as regras são muito claras, os parâmetros todos bem definidos. Nós fomos muito claros e muito objetivos quando a gente se inscreveu e a gente estava bastante alinhados com os objetivos da Brasal na época."
	<i>Startup D</i>	"Eu resolvi participar do Programa porque eu vi que ia ter uma equipe de qualidade nas mentorias." "A motivação realmente foi aparecer. Primeiro maturar o produto, segundo a possibilidade de relação com a Brasal, nos interessava muito. Sobretudo pelo primeiro produto que era um produto de gestão, de entrega. A própria Brasal poderia ter interesse em entrar como parceira, entrar como investidora." "É o processo de inscrição foi tranquilo, processo de seleção foi tranquilo, não teve nenhum tipo de problema."
	<i>Startup E</i>	"Entramos de maneira muito despreocupada." "A Erika (gestora da CASULO) divulgou que o programa iria acontecer em um dos grupos de <i>startups</i> , de WhatsApp, entrei no site, vi os requisitos, a gente nem tinha uma ideia formada. Submetemos a inscrição no programa, depois de um tempo verificamos no site que a nossa tinha sido selecionada. Ficamos muito felizes."
		"O Talks (encontros anteriores à etapa de inscrição) não influenciaria na minha inscrição, que é importante eu tenho certeza que sim, mas que foi decisivo para mim não."
	<i>Startup F</i>	"A maior motivação foi porque a gente nunca tinha feito um programa de aceleração." "A gente estava querendo ter bastante troca de conhecimento, aprendizagem com pessoas mais experientes que nós, que já tinham passado pelo desafio da <i>startup</i> , que já tinham escalado, que já tinham desenvolvido sua <i>startup online</i> , e a gente pensava muito que poderia ser útil fazer esse programa com pessoas que tinham experiência e a gente ganhar mais base para tocar a empresa." "A inscrição ela foi feita em um questionário, foi online em geral."

Quadro 2: Inscrição e Motivação

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio das falas dos entrevistados no Quadro 2, notam-se alguns pontos de congruência. Na primeira categoria, Inscrição e Motivação, os empreendedores, em suma, consideraram o processo de inscrição fácil e tranquilo, e citam que ele se deu a partir de informações dispostas em um site, e que havia requisitos. O documento anexo no site foi a Chamada Pública nº 01/2016 para o processo de seleção de empreendimentos. Explicitam também que a submissão ocorreu mediante um questionário online, em seguida houve uma seleção e divulgação das propostas selecionadas.

A teoria, conforme com Pawels et al (2015), infere que um programa de aceleração é realizado a partir de um processo de seleção das empresas. Essa escolha se inicia com uma chamada aberta exposta em uma plataforma *online* contendo uma série de critérios rigorosos. A partir disso, as *startups* inscritas passam por uma banca de triagem a fim de selecionar os participantes do Programa. Entretanto, só participam as *startups* que são atrativas aos executivos da

organização, que serão capazes de propor soluções compatíveis com os objetivos da empresa. A Chamada Pública de nº 01/2016 propôs que seriam utilizadas na seleção dos empreendimentos a participar do programa os critérios, de igual peso: inovação, impacto, viabilidade, sinergia e simplicidade.

Em relação à motivação, os entrevistados, empreendedores das *startups*, citam diversas intenções para participação do programa como a maior troca de conhecimento, aprendizagem, novas possibilidades, equipe de qualidade, oportunidades de desenvolvimento e maturação. Para Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) a capacidade de observar novas oportunidades no mercado é uma característica empreendedora. O participante da *startup* D mencionou que os encontros anteriores à etapa de inscrição – Talks – não tiveram importância decisiva na participação, mas ressaltou a importância destes. Pawels et al (2015) diz que algumas aceleradoras utilizam o tempo em que o edital está aberto para explorar *startups* durante eventos precedentes ao fechamento da chamada.

4.1.2 Processo de Instrução

O Quadro 3, explicita as falas dos empreendedores relativas ao processo de instrução do programa.

Categorias	Comentários	
Processo de Instrução	Startup A	<p>"Eu acho que o conteúdo programático foi bem certo em relação ao que as empresas estavam precisando. Se eu fosse olhar só para mim, eu já sabia bastante coisa daquelas que eles estavam falando. Então foi muito mais um refino do meu modelo do que a criação de um modelo voltado a atender uma grande empresa."</p> <p>"Os consultores foram muito bons, principalmente nas intervenções que eles faziam em relação aos pitches, aos modelos de negócio, em relação aos questionamentos."</p>
	Startup B	<p>"O instrutor fala no geral, ele fala do problema que eles enfrentaram, e aí você enxerga algum desses problemas que você está passando e sabe como lidar porque ele passa isso para você."</p> <p>"Como a gente era bem cru, tudo foi muito bom para gente, tudo foi aproveitado, foram muitas coisas. Eram duas, três horas de conversa, de aula. Acho que não foi pesada não a carga horária, a gente queria mais, eu queria que fosse sábado, domingo."</p> <p>"Uma coisa que a gente aprendeu, e a gente gostou de ouvir foi o seguinte: errar é normal. Eles falaram: erra e descobre logo que está errado daí você volta e vai para o certo."</p>
	Startup C	<p>"A parte de capacitação foi muito rica porque tinha muita gente muito boa envolvida. Eram encontros presenciais, eram bem ricos esses encontros. Com a startup C a gente aproveitou tudo. A didática foi boa, a carga horária foi suficiente para o que se propôs."</p>
	Startup D	<p>"O Guga e o Yuni (instrutores) foram os que mais me chamaram a atenção. A didática foi muito bem montada, as aulas seguiam uma linha de coerência lógica muito bem pensada. A forma que eles dividiram o curso também facilitou o aprendizado da gente."</p> <p>"Eu já tinha experiência em outro startup, mas é sempre bom estar se reciclando, foi uma reciclagem. O contato com esses caras, aí, que são caras bem experientes nesse ecossistema. São caras que estão vendo de perto o que o mercado quer, o que os investidores querem."</p>
	Startup E	<p>"Basicamente entender o que seria o serviço, adequar as propostas no modelo startup. E posteriormente criar o MVP (Mínimo Produto Viável) e validar, vender o negócio."</p> <p>"Os instrutores são só os três caras que a gente pode dizer que são 'fodas' no país, eles são, eles são referências. A capacitação foi muito forte, muito intensa, a carga horária era muito pesada, era de quatro da tarde até onze da noite. Foi ótimo, excelente, foi bem puxado. De repente, talvez, se tivesse estendido mais o tempo de programa para ser um pouco mais tranquilo teria sido bom também."</p>
	Startup F	<p>"Os instrutores são excelentes, eles têm experiência, eles já fizeram várias startups acontecerem, eles têm de fato experiência concreta no que eles falam. A carga horária foi excelente, sem problema, como disse, o objetivo era de fato ser curta, e foi boa, foi uma ótima carga horária pelo que ele se propõe a fazer. Só foi puxado o 'batidão', então não dava para conciliar trabalho e o programa de aceleração, então você tinha que abrir mão de fazer atividades da empresa para poder participar e fazer as atividades do programa Impulso."</p> <p>"Mas acho que faltou só essa questão de atrelar mais, deixar mais claro também, qual seria a possibilidade de parceria com cada um dos integrantes: Sebrae, UniCEUB e Brasal."</p>

Quadro 3: Processo de Instrução

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme entrevista, pode-se notar que a escolha dos instrutores foi assertiva e agradou os participantes, ressaltando a experiência deles de mercado e o reconhecimento nacional. Para Cohen (2013), a aceleração inclui diversas "oportunidades de *networking* com outros empreendedores". De acordo com os entrevistados, a carga horária foi adequada, embora intensa, e os encontros foram presenciais. Para Degen (2005), o empreendedor não se cansa em buscar oportunidades.

Com relação à maturidade e conhecimento prévio dos participantes, destacam-se as falas das *startups* A, B e D, que incitam que a etapa de instrução trazia um conteúdo de formação empreendedora inicial. Porém, segundo Cohen (2013), aceleração é o auxílio a *startups* no processo de *Venture Capital*, ou seja, em fase de captação de investimentos. E para Pawels et al (2015), só participam de um programa de aceleração corporativo as *startups* que estejam em um nível mais avançado de desenvolvimento. Com foco no conteúdo abordado, Pawels et al

(2015), expõe que a programação de um programa de aceleração abrange normalmente as áreas de *marketing*, finanças e gestão. E a Chamada de nº 01/2016 explicita a programação teórica no processo de instrução do Programa Impulso – Negócios Inovadores: empreendedor e time, *problem/solution fit*⁵, *personas* e *job to be done*⁶, modelos de negócio, validação de negócios, *lean start up*⁷, *customer development*⁸ e mercados, métricas para *startups*, *inbound*⁹ e *outbound marketing*¹⁰, *venture capital*, aspectos legais para *startups*, *hot to pitch*¹¹, *slide deck*¹² para investidores.

4.1.3 Processo de Mentoria

A percepção dos empreendedores entrevistados acerca do processo de mentoria é exposta no Quadro 4.

Categoria	Comentários	
Processo de Mentoria	Startup A	“Basicamente eu tive três mentores.”
		“Contribuíram bastante para o negócio, para melhorar o pitch, para gente poder melhorar o modelo de negócio, testar as hipóteses dos negócios que não estavam tão bem validadas, entende, então isso foi muito bom.”
	Startup B	“A gente marcava acho que terça e quinta, uma hora e meia, e a gente podia escolher o mentor, teve alguns que foram da Brasal. A gente conversou com uns 4 ou 5 caras diferentes. Da Brasal foram dois, se não estou enganado.”
		“Acho que poderia ter mais tempo de consultoria.” “Quando você fala com um mentor, você fala do seu negócio, você fala do problema particular. Você fala do negócio, fala como você pensa em ganhar dinheiro, como você pensa em se virar, e o cara fala ‘não, você tá iludido, não é assim.’”
		“Eu devo ter tido contato com cinco ou seis mentores. A gente tinha uma agenda com esses mentores, horários que eles estariam disponíveis, e a gente ia lá e marcava o horário. Mentores segmentados por áreas de atuação, mentor de desenvolvimento, mentor de programação, de marketing, de UX (<i>User Experience</i>), aí dependendo do que a gente queria conversar, a gente marcava e se encaixava naquele horário.”

⁵ *Problem/Solution Fit* – Validação do modelo de negócio.

⁶ *Job to be done* – Ferramenta para analisar as circunstâncias que levam os consumidores a querer comprar determinado produto ou serviço.

⁷ *Lean start up* – Conjunto de processos usados para desenvolver produtos e mercados, combinando desenvolvimento ágil de *software*, desenvolvimento de clientela e plataformas existentes de *software*.

⁸ *Customer development* – Desenvolvimento de clientela.

⁹ *Inbound marketing* - Como despertar o interesse do cliente para que ele venha até você e se interesse pelo que a empresa oferece.

¹⁰ *Outbound marketing* - Como trazer clientes oferecendo produtos/serviços.

¹¹ *Hot to pitch* – Como fazer uma apresentação do seu negócio para investidores.

¹² *Slide deck* – Apresentação de slides que serve para complementar e guiar um *pitch*.

	<i>Startup C</i>	“A mentoria complementou. Ela além de afinar um pouco o entendimento depois da capacitação, ela complementava. A gente recebia o conteúdo, fazia o que tinha que ser feito a partir daquele conteúdo, ficava cheio de dúvida, e na mentoria a gente ia lá e tirava as dúvidas, e também era desafiado, tá, eu lembro que a gente era muito desafiado nas mentorias.”
	<i>Startup D</i>	“Tinha umas mentorias que a gente fazia ao longo do período do programa. A gente tinha encontro com pessoas que tinham <i>startups</i> bem sucedidas em Brasília. Isso foi muito bacana.”
	<i>Startup E</i>	“Para mim foi essencial. A visão dessas pessoas que já venceram ou já perderam também foi de extrema valia para gente.”
		“A gente agendava horários fora do horário de capacitação para conversar com mentores. Os mentores seriam o que? Eles selecionaram, assim, a nata de empreendedores, de gente que tem <i>startup</i> também, gente que já quebrou com <i>startup</i> , as próprias pessoas da Brasal, pessoas muito experientes.”
	<i>Startup F</i>	“A mentoria é o espaço que você tem para poder falar o seu problema. Então você pode falar sobre o que você tem de problema para ver se o mentor pode te ajudar ou não, então a mentoria é algo mais personalizado, individual da sua <i>startup</i> para buscar uma solução. É muito bom falar com pessoas que já têm experiência que você consegue achar uma solução mais rápido, às vezes mais fácil e barata. Foram muito boas, muito produtivas, foram pessoas boas, foram simples, não foram complicadas.”
		“As mentorias eram agendadas, né, e com pessoas que já tinham experiência de campo, e já tinham <i>startups</i> em diversas áreas, e a gente fez algumas, acho que foram 4 ou 5 mentorias. Elas foram muito boas, eu, pelo menos, gostei bastante.”

Quadro 4: Processo de Mentoria

Fonte: Elaborado pela autora.

A mentoria se deu a partir de horários marcados, complementando a capacitação, e era possível a escolha do mentor, sendo estes segmentados por área. A *startup C* cita as áreas de desenvolvimento, programação, *marketing* e *user experience*¹³, como exemplo. A mentoria, conforme os entrevistados, se deu com um contato mais personalizado, individual e direcionado ao empreendimento em específico com o objetivo de um *brainstorming*¹⁴ de soluções, isto com mentores que já tiveram ou têm *startups* bem sucedidas, *startups* que já quebraram, colaboradores da Brasal, entre outras pessoas experientes. Cohen (2013) disserta que na aceleração é fornecida a oportunidade de construir uma rede de contatos com mentores, estes podem ser executivos, empresários bem sucedidos, investidores anjos, entre outros. Destaca-se o comentário do representante da *startup B* que sugere, para implementação em futuros programas, o aumento da carga horária de mentorias.

¹³ *Marketing e user experience* – Como impactar as emoções do cliente com seus produtos, serviços ou conteúdos.

¹⁴ *Brainstorming* – Tempestade de ideias.

4.1.4 Demo day

No Quadro 5, são apresentadas as citações dos entrevistados a respeito do *Demo day* do Programa, parte final da estrutura proposta.

Categoria	Comentários	
Demo day	Startup A	"Ela (apresentação) para mim foi bastante importante. Eu acho que é um fechamento de um ciclo."
		"Então acho que o <i>demo day</i> é muito legal para isso, porque você não só mostra para as outras pessoas que estão passando por lá, que estão assistindo o <i>demo day</i> , o seu negócio, como você mostra para pessoas interessadas também, né, investidores, possíveis parceiros e tudo mais."
	Startup C	"A primeira grande importância do <i>demo day</i> é você estar tendo a oportunidade de praticar o pitch, de ouvir o feedback de quem está ouvindo, valendo alguma coisa ou não. Independentemente de quem vence, quem participa ganha. O <i>demo day</i> tem que acontecer sim, foi bacana, aconteceu no tempo certo também, eu lembro que não teve atraso."
		"Teve a participação do pessoal do UniCEUB, foi bem legal porque aí você consegue ver o impacto do seu negócio também para o público. Eu lembro que era em um auditório. Foi uma validação para a gente."
		"Talvez seja legal convidar para o <i>demo day</i> mais gente com esse olho de 'pô, deixa eu ficar de olho para ver se um dia eu investiria'."
	Startup D	"Fica uma deficiência no <i>demo day</i> , eu acho que não tinha muita gente de fora. Talvez um <i>demo day</i> um pouco mais aberto, com a presença de executivos de fundos de investimento, talvez possa enriquecer."
		"O <i>networking</i> foi muito bom, a oportunidade de fazer o pitch para os executivos da Brasal foi muito boa. Teve gente que teve a oportunidade de despertar o interesse dos diretores, ali pareceu que tinha <i>match</i> para algumas <i>startups</i> "
	Startup F	"O <i>demo day</i> foi um dia muito importante para as <i>startups</i> , no sentido de que elas poderiam se apresentar para as outras <i>startups</i> , o nível que eles chegaram de oratória, de convencimento, de apresentação mesmo, e também foi importante para poder fazer uma apresentação final, eu diria, para as pessoas interessadas ou quem se interessasse no programa."
		"Eu lembro que teve uma pré-apresentação na Brasal também, também foi interessante, antes do <i>demo day</i> . Foi uma apresentação dentro da Brasal para apresentar para a Brasal quais seriam os produtos e serviços de cada <i>startup</i> . Isso também ajudou para se preparar para o <i>demo day</i> , então foi bom também."
		"O <i>demo day</i> foi um resumo do antes e do depois. Ele é mais importante como uma cerimônia, pois ele consagra o final do programa. Mas a gente enxerga ele mais nesse ponto de vista."

Quadro 5: *Demo day*

Fonte: Elaborado pela autora.

A Chamada Pública de nº 1/2016 infere que o *demo day* é a apresentação dos resultados das *startups* em um evento público, com a avaliação de uma banca composta por executivos das instituições apoiadoras: Brasal, Sebrae e UniCEUB, e fundos de *venture capital*. Com isso, ressaltam-se as falas dos empreendedores das *startups* A e C que citam a presença de um público externo no dia da apresentação, e que essa foi uma forma de mostrar e validar o negócio e a apresentação. Em contrapartida, as *startups* C e D destacaram como sugestão a participação de mais investidores externos ao Programa. Para os entrevistados, em sua maioria, foi importante o Programa ter sido finalizado com o *demo day*, além disso, reforçam que foi uma oportunidade de praticar o pitch que, segundo Spina (2012), "é uma apresentação com o objetivo de despertar interesse de um investidor ou cliente pelo seu negócio".

4.1.5 Estrutura Física

São apontados no Quadro 6 os trechos das entrevistas relativos a percepção da estrutura física do Programa.

Categoria	Comentários	
Estrutura Física	Startup A	"As cadeiras estavam um pouco ruins. As mesas estavam boas que eram aquelas mesas grandes que dava para gente poder colocar o canvas, eram boas mesas. Mas se você chegasse muito atrasado tinham as cadeiras lá atrás que eram horrorosas. A forma de disposição funcionou."
	Startup B	"Eu não tenho o que reclamar, foi tudo assim, excelente. O problema no UniCEUB, ali, é estacionamento, mas é um problema comum na cidade. Horário, estrutura, sala, parte de lanche também, não tenho o que reclamar."
	Startup C	"Fisicamente, acho que também eu não tenho nada a reclamar não. Gostei do espaço, a gente tinha uma sala confortável, né, em uma temperatura bacana, assim, a gente não precisava ficar preso no local, podíamos nos reunir em grupo fechado, era democrático."
	Startup D	"Ótima, excelente, né, a gente estava dentro do UniCEUB, com uma bela de uma estrutura. A gente estava muito bem servido em questão de estrutura física."
	Startup E	"Foi excelente, o UniCEUB cedeu a estrutura física deles, né, para que a gente tivesse a capacitação. Muito legal, lá na Asa Norte."
	Startup F	"Tudo certinho, tudo bacana, lanchinho." "A estrutura física foi o necessário para fazer acontecer. Não há nada a sugerir ou reclamar." "Foram bem atenciosos com relação a infraestrutura. Então eles cederam a internet, cederam espaço, o espaço ficava aberto dia e noite, então isso realmente foi bom."

Quadro 6: Estrutura Física

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Cohen (2013), o processo de aceleração inclui, no auxílio às *startups*, o fornecimento de um espaço para trabalho. A maioria dos entrevistados considerou a estrutura física do Programa eficiente e, alguns, excelente. Foi citado também que o local foi o UniCEUB *campus* norte, espaço cedido por um dos organizadores do Programa, e ressalta-se o agrado com relação ao horário de utilização, localização, sala e sua estrutura, temperatura do ambiente, lanche, internet. Destaca-se, como aspecto de percepção negativa, a fala da *startup* A em relação ao conforto das cadeiras utilizadas e sua disposição, entretanto, como aspecto positivo, o mesmo empreendedor ressalta a qualidade das mesas e sua disposição. Com o intuito de apenas citar o problema, o empreendedor da *startup* B citou o estacionamento, mas complementando que é um transtorno comum na cidade.

4.1.6 Equipe Organizadora

A percepção dos participantes entrevistados em relação à equipe organizadora: Brasal, UniCEUB e Sebrae, foi evidenciada no Quadro 7.

Categoria	Comentários
Equipe Organizadora	"A gente teve pouco contato com o Sebrae diretamente, a gente não teve contato com os gestores do Sebrae, algum conhecimento ou consultoria específica."
	"O papel do UniCEUB foi fundamental, porque sem o UniCEUB não tinha acontecido essa união entre a grande empresa e as startups. O meu acesso ao UniCEUB, aos mentores, à Erika, às pessoas que estão capacitando é pleno, é 100%, então não tive nenhum problema de comunicação, não tive nenhum problema das coisas acontecerem. Então tudo foi muito bom, gostei muito."
Startup A	"Você fazer uma aceleração corporativa eu acho genial, mas acho que isso depende muito de disponibilidade de tempo dos gestores. Eles estão já muito acostumados a tudo demorar demais, tudo demora muito, e o mundo deles é muito diferente do das startups."

Startup B	"A Brasal eu vejo que é uma excelente empresa e seria uma excelente parceira. Muito legal essa iniciativa deles junto com a CASULO."
	"A conversa com ele foi muito legal (representante da Brasal) e ele deu outras ideias que a gente não tinha pensado."
	"A equipe de apoio também, toda vez que a gente precisava ajudava a gente, retornava quando a gente tinha alguma dúvida."
Startup C	"A que mais influenciou foi a CASULO, né, que deu as mentorias, criou o Programa, deu as aulas, ajudou a gente na apresentação. O Sebrae ele entra numa forma de consultoria, mas a gente não teve nenhuma consultoria. Ajudar de alguma forma que seja direto o acesso que ele entrou mais pra apoiar o Programa, eu não vi ele atuando."
	"A Brasal acho que é super importante porque é o olhar de quem tá de fora. Esses <i>feedbacks</i> de uma grande empresa, de como a gente tem que se estruturar, em termo de processos, de governança, e quem está em uma <i>startups</i> às vezes não pensa muito nisso. Na época eu achei que eles poderiam ter ficado um pouco mais próximos."
Startup D	"O UniCEUB, poxa, toda a organização, espaço oferecido, o conforto da sala de aula, material, eu acho que o Programa acontecer dentro de uma universidade, alinhado também com esses princípios acadêmicos, é super importante. Aqui no Brasil a gente tem muito pouco ainda a associação de novos negócios, <i>startup</i> , com o meio acadêmico. É bastante importante o UniCEUB estar apoiando."
	"A equipe do UniCEUB e da CASULO sempre muito solicita sempre muito atenciosa com todos nós. Bem satisfatório. O Sebrae também teve a sua importância no processo."
Startup E	"A equipe da Brasal não teve muita participação durante o processo, o relacionamento com eles foi rápido, assim, de certa forma muito superficial. Tiveram avaliações de pitch, mas eu não vi muito a presença deles ali não, mas também não acho que era o caso, a gente estava bem assessorado pela equipe de mentores."
	"Todos foram muito parceiros. O próprio UniCEUB, a própria CASULO que fomentou tudo isso, e de graça, botar esse pessoal 'top' para nos orientar, para nos capacitar, foi um negócio incrível."
Startup F	"A própria Brasal que cedeu toda a estrutura, rede de contatos, cedeu os profissionais para nos orientar também, gente muito experiente, passou para a gente coisa sigilosa, dado de mercado sigiloso. A gente se sentiu em cada com esses caras lá. O Sebrae como parceiro incentivar e também colocando toda a rede de contato dele à nossa disposição."
	"A Brasal tem um braço apoiador importante para a causa, no sentido de que ela poderia fornecer essa base de clientes, de conhecimento e experiência que eles já têm no mercado. É uma empresa grande, com vários seguimentos."
	"No fim das contas, não sei se por ser um programa pioneiro, eles (Brasal) não souberam aproveitar ao máximo do potencial que cada <i>startup</i> poderia fornecer. Com algumas outras empresas, também foi uma parceria bem, vamos dizer, superficial, eu diria. Então poderiam ter se aproximado bem mais, no sentido de aprofundar a prospecção de clientes, de serviços e produtos, poderiam ter ganhado mais profundidade nessa relação com as <i>startups</i> que foram selecionadas lá."
	"O Sebrae, o papel dele é muito mais de falar que tem o programa aqui de desenvolvimento tecnológico para <i>startups</i> . Não houve realmente uma troca mais profunda, não teve base de clientes trocadas, não teve serviço trocado, nenhuma parceria no sentido de desenvolver um produto ou serviços com as <i>startups</i> ."

Quadro 7: Equipe Organizadora

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Pawels et al (2015), um programa de aceleração corporativo envolve ativamente a empresa como *stakeholder*. A Chamada Pública de nº 01/2016 expõe que o UniCEUB e a Brasal foram as instituições executoras da iniciativa e o Sebrae-DF foi apoiador institucional do Programa, e a CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB foi coadjuvante no apoio às *startups*. Em suma, quando se referem ao Sebrae, os entrevistados ressaltam o pouco contato direto. A *startup* E expressa que o Sebrae auxiliou incentivando e disponibilizando a rede de contatos, já a *startup* F disse que não houve uma troca mais profunda, mas que o papel da instituição em questão foi muito importante no sentido de divulgação do Programa. Quando questionados a respeito da participação do UniCEUB, os entrevistados

elogiaram a atuação e destacaram a organização, a cessação e qualidade da equipe de apoio e estrutura física, os princípios acadêmicos aplicados no Programa, a iniciativa de construção do Programa, a disponibilidade de contato e a união entre os *stakeholders*. Em relação à participação da Brasal no Impulso, os participantes, no geral, elogiaram a iniciativa da empresa em incentivar a inovação, criar o programa, e se disponibilizar. Entretanto, quatro das seis empresas citaram a distância da Brasal com relação às *startups*, e houve também a sugestão de melhoria para próximos programas: maior disponibilidade dos gestores e maior aproximação com os participantes do Programa para troca de conhecimento, experiências e informações. Em destaque, a fala da *startup* E, expõe a gratuidade do Programa para os participantes. Isto vai de acordo com Pawels et al (2015) que infere que os programas de aceleração corporativos normalmente não têm fins lucrativos.

4.1.7 Oportunidades

Na oportunidade, o Quadro 8 foi elaborado com os dizeres dos participantes do Programa a respeito das oportunidades geradas durante e após a finalização do Impulso.

Categoria	Comentários	
Oportunidades geradas durante e após o Programa Impulso – Negócios Inovadores	Startup A	"Teve oportunidade de pessoas, de sócios."
		"Investimento em si eu acho que não teve oportunidade porque não deu em nada, né, tipo, a gente participou do Impulso, apresentamos para a Brasal, mas ficamos sem as respostas dos gestores em relação ao se querem continuar, se não querem continuar. Então no ponto de vista de investimento com a Brasal eu acho que não teve essa oportunidade."
	Startup B	"Oportunidade de negócio não. A gente ainda não estava em uma fase comercial. A gente não estava pronto pra isso. A gente nem estava buscando isso naquele momento. Mas eu acho que o <i>networking</i> foi muito importante."
		"Fomos convidados a participar da CASULO. Teve uma feira que a CASULO ofereceu pra gente participar. Ali foi o pote de mel. O <i>networking</i> foi violento."
		"Eu já recebi quatro propostas de novos sócios na empresa. A gente não colocou ainda porque a gente viu que não ia agregar muito. A gente viu que não era o momento."
	Startup C	"A gente fez uma visita na Brasal, na Coca-Cola, surgiu também, ali a gente conseguiu mais oportunidades de fazer negócio. Eu lembro que eu consegui uns brindes inclusive para gente fazer uma ação junto aos nossos clientes, não chegou a ser assinado, mas eles foram parceiros para a gente e a ação foi bem bacana graças aos brindes que a gente ganhou deles."
		"Após o programa, <i>networking</i> sim, de negócio surgiram por conta do refinamento mesmo até do nosso modelo, a gente melhorou, pivotou, com isso foram surgindo novidades, mas não mais como parceiro, como parceiro, por exemplo, a gente não tem nem mais contato (Brasal). E surgiu também oportunidades de participação de eventos e feitas, inclusive o Capital Empreendedora, do Sebrae Like a Boss, Case, Campus Party."
	Startup D	"Oportunidade de negócio efetivo não teve nenhuma, para ser bem franco. Termina que <i>networking</i> é algo que acontece naturalmente. Do ponto de vista de <i>networking</i> com investidores foi bom."
	Startup E	"Nós criamos vários outros laços mediados pelo Programa Impulso. A gente teve um belo resultado usufruindo das parcerias do Programa."
		"Nós ampliamos o nosso leque de contatos, a nossa rede, né, muito mesmo, a gente ganhou muita visibilidade. Propostas de investimento, algumas bacanas, outras indecentes. Propostas de aceleração."
		"A visibilidade descarregou um número sem fim de oportunidades para a gente, tanto de negócios, quanto de parcerias, quanto de investimentos. Fechamos parcerias."
	Startup F	"Surgiu oportunidade de alugar espaço no UniCEUB, surgiu oportunidade de alugar o espaço da Brasal, que eles têm espaço. Surgiu também <i>networking</i> com umas <i>startups</i> que estavam envolvidas também. Mas não surgiu nada concreto, não teve nenhum resultado palpável durante ou após o Programa por conta da superficialidade da proposta."

Quadro 8: Oportunidades geradas durante e após o Programa Impulso – Negócios Inovadores

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os participantes entrevistados, listam-se diversas citações de oportunidades geradas em relação a novos sócios, rede de contatos, participação em eventos, visibilidade, e até de negócio, porém, nesse último caso, não concretizadas. Entretanto, apenas a *startup* E relata oportunidades de investimento, de outras acelerações, e a concretização de negócios e parcerias. O representante da *startup* F relatou crer que não houve um resultado concreto para sua empresa por causa da superficialidade da proposta, ou seja, não houve uma promessa de fechamento de parcerias, negócios ou investimento. Em contrapartida, a Chamada Pública de nº 01/2016 explicita que as "instituições executoras da iniciativa, de acordo com seus interesses, poderão incentivar a interação dos projetos participantes com suas unidades de negócio". E, segundo Pawels et al (2015), os programas de aceleração corporativos normalmente não têm uma promessa de investimento financeiro às *startups*, ao invés disso buscam agregar melhorias ao

portfólio das participantes. De acordo com Cohen (2013), a aceleração inclui o fornecimento de oportunidades de *networking*.

4.1.8 Percepção geral

De forma geral, os entrevistados avaliaram o Programa Impulso – Negócios Inovadores e puderam discorrer livremente acerca de qualquer assunto. Estas falas foram consolidadas no Quadro 9.

Categoria	Comentários	
Percepção geral	Startup A	"Eu gostei. Se eu fosse dar uma nota de zero a dez, eu daria tipo oito e meio para o Programa. Eu só não daria dez porque o e-mail é a interação com a Brasal e ele não funcionou muito bem, com os gestores, as reuniões, de dar continuidade a isso. Eu diria aproximação da grande empresa mesmo, no sentido de vamos trabalhar junto, interação".
		"Uma palavra para resumir o programa seria, tipo, crescimento."
	Startup B	"O Impulso poderia ter continuado um pouco mais."
		"Eu acho que poderia talvez ter mais tempo de consultoria, eu queria ter mais conversa com os mentores. Acho que poderia ter mais flexibilidade até pós-programa."
		"É um Programa que realmente ajuda na maturidade e nos objetivos da empresa."
	Startup C	"É um ótimo Programa, ajuda muito a empresa que entra, mas entra querendo aprender, querendo se aprimorar, que entra querendo receber <i>feedback</i> do seu negócio, para sair do papel. Quem entra com esse perfil, o Programa é excelente, por ele ser de curta duração, por ele ser rápido."
		"Não fomos a <i>startup</i> vencedora, mas ganhamos um certificado super lindo, uma foto bacana. Foi mais do que ganhar um prêmio, ganhar essa experiência, validação. Resumindo em uma palavra o Programa: transformação."
	Startup D	"O Programa foi muito legal que ajudou a gente a fazer a modelagem melhor do negócio."
		"O Programa era muito bom porque a gente tinha encontros ao longo da semana, e foram tocadas várias questões, aí, relativas a estruturação de uma <i>startup</i> mesmo. Desde a concepção da ideia, modelo de negócio, estruturação de um pitch, trabalhar bem os conceitos. O Programa estava bem amarradinho, muito bem estruturado."
		"É um Programa de capacitação muito eficiente."
		"Uma coisa muito legal foram os convidados que eles trouxeram, convidados com experiência já em terem montado negócio, então trouxeram essa experiência para gente."
	Startup E	"Não tenho muitas sugestões, talvez que o Programa passasse a ter algum tipo de investimento financeiro final, seria muito interessante."
		"Um divisor de águas, e um Programa absolutamente necessário e incrível para o empreendedor de Brasília."
Startup F		"Ele foi excelente para abrir e focar a nossa mentalidade e testar logo a plataforma, de ser testada no sentido de ser escalável ou não, <i>online</i> ou não. O programa foi importante para gente delimitar os testes rapidamente e já chegar em uma conclusão, para aí sim a gente começar a ganhar dinheiro de outras formas."
		"A única coisa que eu colocaria a mais, que teve pouco, foi trazer <i>startups</i> reais para a sala de aula, mostrando como ele saiu de mil clientes para um milhão. Mostrando os passos mais importantes, como uma <i>startup</i> real fez para conseguir uma meta ou atingir um grande objetivo em cada um dos tópicos. Poderia ser um tópico de clientes, desenvolvimento de plataforma, vendas, marketing, enfim de várias coisas."
		"De maneira geral, sim, valeu a pena, por conta do aprendizado, da experiência, do conhecimento, das pessoas que a gente conheceu lá."
		"Poderia resumir o Programa em: aceleração de <i>startup</i> em dois meses."

Quadro 9: Percepção geral

Fonte: Elaborado pela autora.

A *startup* A discorreu sobre a excelência do Programa, o caracterizou como um crescimento, mas ressaltou a dificuldade de interação com a Brasal, sugerindo como solução uma maior aproximação da empresa com os participantes. Para a *startup* B, o Programa poderia ter continuado por mais tempo, e ratificou o quanto ele auxiliou na maturidade da *startup*. Segundo a Chamada de nº 01/2016, o Programa Impulso teve duração em torno de três meses, entretanto, excluindo-se a etapa de inscrição, do início das atividades até o *demo day* foram seis semanas de programação.

O representante da *startup* C demonstrou o apreço pelo Impulso, e ressaltou que o Programa é direcionado a *startups* e empreendedores dispostos a aprender, se desenvolver e receber *feedbacks*, principalmente pela duração, no aspecto de carga horária. Destacou também a importância do enriquecimento de experiência e validação, e caracterizou o Programa como uma transformação. Já o entrevistado da *startup* D, deu foco nas melhorias do modelo de negócio, e expôs que o programa abrange todas as áreas necessárias à estruturação de uma *startup*, por isso caracterizou o Programa como: capacitação muito eficiente. Ressaltou também, e elogiou, o fato de participarem convidados externos ao Impulso, pois o enriqueceu de mais experiência e aprendizado.

A *startup* E, inferiu como sugestão a adição de um investimento financeiro final, caracterizou o Programa como um “divisor de águas”. Para Cohen (2013), na aceleração inclui-se o fornecimento de um pequeno capital semente, porém Pawels et al (2015) diz que a aceleração corporativa não tem por objetivo o investimento financeiro, mas sim de gerar um ecossistema de soluções inovadoras em torno da instituição promotora. E, por fim, o representante da *startup* F, que caracterizou o Programa como aceleração de *startup* em dois meses, expôs que na sua percepção o foco do Impulso foi a validação rápida do produto/serviço da empresa participante, e sugeriu como forma de melhoria a inclusão de convidados de *startups* bem-sucedidas em cada etapa de instrução, para que sirvam de inspiração e exemplo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em respeito à importância de um programa de aceleração corporativo e seu impacto no cenário do Distrito Federal, notou-se a necessidade da identificação da percepção dos participantes do Programa Impulso. A partir disso, foi iniciado esse estudo e concluiu-se que a estrutura do programa – inscrição, instrução, mentoria e *Demo day* - foi construída e implementada de acordo com o proposto e respeitando a teoria. Conforme avaliação dos entrevistados, a estrutura física e a equipe organizadora atingiram as expectativas, entretanto, foram sugeridas melhorias para adequações em futuros programas de aceleração corporativo. As oportunidades geradas durante e após o Impulso estão alinhadas com o objetivo desenhado previamente. E, de modo geral, as *startups* participantes se demonstraram extremamente satisfeitas e sugeriram a adição de um investimento financeiro final ao programa.

Com isso, durante o desenvolvimento dessa pesquisa os objetivos propostos foram alcançados, conforme conceituação e referencial teórico apresentado *a priori*, aonde discorreu-se sobre o empreendedorismo e o perfil de um empreendedor, inovação, *startups*, aceleração e, por conseguinte, aceleração corporativa. Foi exposta a relação entre as teorias, e, em seguida, os resultados comparativos entre a percepção dos entrevistados, a teoria abordada, e os objetivos propostos anteriormente na chamada de convocação para inscrição e participação do Programa.

A percepção das *startups* participantes do Programa Impulso – Negócios Inovadores, apesar da discordância em pontos específicos, em geral foi benéfica e bastante relevante ao ecossistema de inovação do Distrito Federal. Não foram expostos arrependimentos na participação ou grandes transtornos, e, portanto, o problema de pesquisa que era “Qual a percepção das *startups* participantes de um programa de aceleração corporativa realizado em empresa tradicional do DF?” foi respondido.

Como contribuição acadêmica, visto que não existem muitas pesquisas acerca do tema, o presente estudo expõe as percepções de participantes de um programa de aceleração corporativa. Além disso, como contribuição gerencial, pode ser utilizado como instrumento auxiliador na avaliação, elaboração e ajustes em futuros programas corporativos a serem implementados. Ademais, economicamente, é possível mensurar os resultados dos investimentos de cada participante e da equipe organizadora no projeto.

Como limitações para a realização desse estudo, elenca-se a dificuldade de conseguir contato com representantes de todas as *startups*, tendo em vista que o Programa foi realizado no ano de 2016, e algumas das empresas terem encerrado suas atividades. E também por não ter sido possível a realização da entrevista com todas as oito startups participantes do Programa. Como agenda futura, é sugerido que sejam identificadas as percepções das duas *startups* participantes restantes da primeira edição do Programa Impulso – Negócios Inovadores, e que além do estudo das percepções de participantes de edições futuras do Programa, seja realizado um comparativo entre os dados captados nesse trabalho e dados de outras edições de programas semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGGIO, Adelar Francisco. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2014. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/612/522>>. Acesso em 24 de nov. de 2017.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração**

Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, Jul./Ago. 2014. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552014000400372&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 24 de nov. de 2017.

CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, M. Clayton; RAYNOR, Michael E. **O crescimento pela inovação: Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, Susan. **What do acceletators do? Insights from Incubators and Angels**. 2013. Disponível em:

<https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184>. Acesso em: 27 de mar. de 2018.

CUNHA, Neila Conceição Viana da; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **As Práticas Gerenciais Adotadas nas Empresas Líderes em Inovação para Promover o Empreendedorismo Corporativo**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENN435.pdf>>. Acesso em: 05 de mar. de 2018.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators**. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, Set. 1991.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?**. SEBRAE, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 11 de dez. de 2017.

HENRIQUE, Daniel Christian; da CUNHA, Sieglinde Kindl. Definições e formas de empreendedorismo corporativo: uma revisão teórica. **Administração de Empresas em Revista**. v. 11, n. 12. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/issue/view/45>>. Acesso em: 24 de nov. de 2017.

MALHOTRA, M. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. São Paulo. 3ª edição. Editora Pearson, 2011.

OCDE, Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. FINEP, 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 11 de dez. de 2017.

PAUWELS, Charlotte; CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; VAN HOVE, Jonas. **Understanding a new generation incubation model**: The accelerator. 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3713564/mod_folder/content/0/pauwels2016.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 27 de mar. De 2018

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. 1 ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Rev. adm. contemp.** vol.13 no.3 Curitiba jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000300007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 24 de nov. de 2017.

SPINA, Cassio. **Como elaborar um Pitch (quase) perfeito**. Endeavor Brasil, 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-elaborar-um-pitch-quase-perfeito/>>. Acesso em: 30 de abr. de 2018.

SILVA, Isabelle Santana da; OLIVEIRA, Ronaldo Portela de; SANTOS, Darlene Silva dos; MELO, Auristela do Nascimento. **Perfil dos jovens empreendedores de startups da cidade de Parnaíba-PI**. 2017. Disponível em: <http://www.enangrad.org.br/pdf/2017_ENANGRAD187.pdf>. Acesso em: 11 de dez. de 2017.

SEBRAE. **Como obter financiamento para startup**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-obter-financiamento-para-startup,201a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 11 de dez. de 2017.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 3 ed. São Paulo: Bookman Editora, 2013.

UniCEUB; Brasal. **Processo de seleção de empreendimentos**: Chamada nº 01/2016. 2016. Disponível em: <<http://www.programaimpulso.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Chamada-P%C3%BAblica.pdf>>. Acesso em: 23 de abr. de 2018.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n.1, Jan./Jun. 2008. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100008
> Acesso em 24 de nov. de 2017.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. . **Metodologia do trabalho científico:** Um enfoque didático da produção científica. 1 ed. São Paulo: E.P.U., 2001.

VIANNA, Leandro Gregório de Velloso. **Inovação e suas barreiras:** experiência de uma grande empresa brasileira. 2017. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/11406/1/21367620.pdf>>. Acesso em: 27 de fev. de 2018.