



# THE INFLUENCE OF STARTUP ACCELERATORS IN ENTREPRENEURS' DECISION-MAKING

## A INFLUÊNCIA DAS ACELERADORAS DE STARTUP NA TOMADA DE DECISÃO DOS EMPREENDEDORES

Patricia Mari Matsuda<sup>1✉</sup>, Giovanni Terra<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Centro Universitário FEI, São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil

✉ [patricia.ufscar@hotmail.com](mailto:patricia.ufscar@hotmail.com)

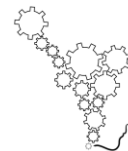
Recebido: 29 junho 2018 / Aceito: 20 maio 2019 / Publicado: 11 julho 2019

**ABSTRACT.** According to Pauwels et al. (2015), the accelerators define a new model of incubators adapted for the startups in the phase of scalability, having a decisive role in the development of the first stages of the business. Sarasvathy (2001) points out that there are two usual logical structures in entrepreneurial activity; The causal logics and the effectual. The general objective of this work was to evaluate, from the study of cases with interviews with representatives of companies, to what extent the accelerators actually assist in the heuristics of decision-making of the startup entrepreneurs based on Effectuation methodology. In order to do this, it was initially examined whether the studied pressures were adapted to the theory of the structure of the accelerators defined by Pauwels et al. (2015) to then understand the extent to which the acceleration process of each accelerator interviewed adopts the Pillars of the Effectuation theory defined by Sarasvathy (2001) during the acceleration process. Identifying how the underlying concepts of theory are transmitted to accelerated companies, it was sought to understand whether the process assists in the heuristics of the decision-making of entrepreneurs from the adoption of the approach that defines the best mindset To develop emerging companies.

**Keywords:** Accelerator, Effectuation, Startups.

**RESUMO.** De acordo com Pauwels et al. (2015), as aceleradoras definem um novo modelo de incubadoras adaptadas para as startups em fase de escalabilidade, tendo um papel determinante no desenvolvimento das primeiras etapas do negócio. Sarasvathy (2001) pontua que existem duas estruturas lógicas usuais na atividade empreendedora; as lógicas causal e a effectual. O objetivo geral do presente trabalho foi avaliar, a partir do estudo de casos com entrevistas com representantes de empresas, até que ponto as aceleradoras realmente auxiliam na heurística de tomada de decisão dos empreendedores de startups tendo como base a metodologia *Effectuation*. Para isso, buscou-se verificar inicialmente se as empresas estudadas se adequavam a teoria da estrutura das aceleradoras definida por Pauwels et al. (2015) para então compreender até que ponto o processo de aceleração de cada aceleradora entrevistada adota os pilares da teoria *Effectuation* definidos por Sarasvathy (2001) durante o processo de aceleração. Identificando-se de que maneira os conceitos base da teoria são transmitidos para as empresas aceleradas, buscou-se compreender se o processo auxilia na heurística da tomada de decisão dos empreendedores a partir da adoção da abordagem que define o melhor *mindset* para se desenvolver empresas emergentes.

**Palavras-chave:** Aceleradoras, *Effectuation*, Startup.



## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez fica mais clara a relação entre desenvolvimento tecnológico e a influência expressa pelas culturas que o retém, tanto politicamente, economicamente e culturalmente. Tigre (2014, p. 163) fala da economia baseada na informação e conhecimento, “o desempenho de um país não depende apenas de vantagens competitivas naturais e de menores custos relativos de produção, mas a sua capacidade de construir vantagens competitivas a partir do *catching up* e da inovação tecnológica”.

Diretamente relacionado a esse processo de inovação, observa-se o crescimento expressivo de empresas nascentes que inovam radicalmente - as startups. Startups são definidas como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável que trabalham em condições de extrema incerteza. (BLANK, 2012).

Quando as aceleradoras já se encontram em estágios de maturidade mais avançadas, elas procuram as aceleradoras para ganhar escala. De acordo com Pauwels et al. (2015) as aceleradoras são organizações que buscam auxiliar e acelerar o desenvolvimento de empreendedores a partir da educação e mentoria por um período limitado de tempo, elas têm seu maior impacto no início do negócio.

Abreu (2016) coloca as aceleradoras como um dos principais fatores para a criação e incentivo da nova corrente empreendedora no Brasil. Segundo ele, as aceleradoras representam verdadeiros centros de empreendedorismo com um ambiente institucional favorável para inovação e profundamente guiado pelo crescente número de oportunidades que as novas tecnologias e filosofias de mercado proporcionam.

A fim de promover o conhecimento e aprimoramento desse novo modelo de empresas, o presente estudo buscou avaliar a partir do estudo de casos de entrevistas com representantes de empresas, até que ponto as aceleradoras realmente auxiliam na heurística de tomada de decisão dos empreendedores de startups tendo como base a metodologia *Effectuation*.

Segundo Sarmiento et al. (2015) a lógica *Effectuation* é uma heurística cognitiva que descreve a maneira com que empreendedores controlam os recursos disponíveis para criar novos negócios, e é extremamente importante em situações de elevada incerteza, como a fase inicial de uma startup.

A metodologia se estrutura em quatro pilares: baseia em recursos disponíveis; definir quanto o empreendedor está disposto a perder; relacionar com stakeholders e aproveitar

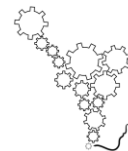


dificuldades no processo para gerar oportunidades de negócio. Chandler et al. (2011) definem quatro dimensões que caracterizam a teoria *Effectuation* e que auxiliam na leitura da escala de utilização da metodologia em um novo empreendimento: experimentação, perdas aceitáveis, flexibilidade e pré-acordos. Já Fischer (2012) chegou a quatro comportamentos individuais característicos de empreendedores que adotam a teoria *Effectuation*, relacionando-os às quatro dimensões definidas por Chandler et al. (2011).

Com a análise das entrevistas realizadas com as aceleradoras brasileiras Wow e Outsource Brazil, ambas aceleradoras participantes do programa governamental Startup Brasil, pôde-se validar inicialmente o alinhamento entre a estrutura de aceleração proposta por aceleradoras brasileiras e a estrutura observada nas empresas europeias e caracterizadas por Pauwels et al. (2015). Além disso, percebeu-se que a análise da seleção das empresas participantes tem dois pontos de atenção distintos durante seu processo, a seleção do negócio proposto e do empreendedor responsável pelo projeto. Na seleção dos negócios acelerados se percebe uma abordagem causal, por priorizar análises de retorno esperados a partir de oportunidades observadas na leitura do mercado de atuação da startup. Já a seleção do empreendedor apresenta uma tendência à abordagem *effectual*, uma vez que pelas entrevistas se observou a priorização da seleção de empreendedores com maior maturidade profissional, apresentando uma tendência empírica da utilização da abordagem *effectual* devido a sua expertise de mercado.

Com a priorização da seleção de perfis mais experientes, validou-se também o alinhamento da seleção do perfil do empreendedor com a teoria de Chandler et al. (2011), priorizando profissionais com condutas gerais de gestão em negócio com direcionamento *effectual*, e de Fischer (2012), caracterizando ações usuais de base *effectual* adotadas pelos empreendedores responsáveis pelo gerenciamento da iniciativa.

Frente ao processo de aceleração em si, percebeu-se que as aceleradoras trabalham com startups e já contam com um Produto Mínimo Viável ou Minimum Viable Product - MVP, portanto, já passaram pela etapa inicial de seu desenvolvimento, permitindo análises alinhadas a teoria *effectuation* que não se validariam se avaliados para início do empreendimento. Ao se pensar na restrição de recursos causada pela restrição de aporte financeiro no programa, faz-se necessário que durante o processo de aceleração, sejam trabalhadas e direcionadas pela aceleradora diversas metodologias de gerenciamento do recurso para maximização do retorno obtido com o mesmo. Ao se analisar somente o direcionamento passado frente novas oportunidades e a estrutura de aceleração em si, pode-se



perceber que o pilar do alinhamento do negócio com as perdas aceitáveis também é abordado no programa, uma vez que o gerenciamento de riscos a partir de seu alinhamento com as perdas aceitáveis pelo empreendedor é extensamente trabalhado nas mentorias oferecidas. Já o contato entre startup e investidores parceiros especializados em seu setor de atuação é uma das características principais do programa, do qual, conclui-se que todo o direcionamento de decisões estratégicas do negócio e geração de novas oportunidades são diretamente relacionados à rede de relacionamentos construída pela startup durante a aceleração. Por fim, a análise do pilar de aproveitamento de contingências para geração de valor de negócio também é extensamente trabalhada, uma vez que o programa de aceleração é construído para que a mentoria oferecida atue frente às oportunidades de melhoria observadas na proposta de negócio das startups selecionadas.

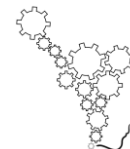
Conclui-se assim, que a estrutura aplicada em um processo de aceleração apresenta sim características gerais condizentes com os pilares definidos na teoria *effectuation*. Destacaram-se as principais características responsáveis para tal, as restrições financeiras desde o início do programa, que obrigam o desenvolvimento da companhia com base em um bom gerenciamento ativo de recursos disponíveis e da participação de profissionais experientes durante todo o processo, garantindo que tanto o empreendedor acelerado, quanto todo o conhecimento e suporte transmitido durante a aceleração, reflitam uma tendência de adoção da metodologia por profissionais experientes. Dessa maneira, comprovando-se o alinhamento do processo à teoria *effectuation*, e considerando a metodologia em questão a mais efetiva para desenvolvimento de empreendimentos de alto grau de incerteza, se valida uma influência positiva do processo de aceleração sobre a heurística de tomada de decisão nos novos empreendimentos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS STARTUPS E ACELERADORAS

Diretamente relacionado ao processo de inovação, observa-se o crescimento expressivo de empresas nascentes que inovam radicalmente, as chamadas startups. Startups são definidas como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, que trabalham em condições de extrema incerteza. (BLANK, 2012).

Para Thiel (2014) o conceito de startup é mais vasto, startup é definido como um grupo de pessoas que você pode convencer para um plano de construção de um futuro novo.



Ries (2012) define startup como empreendedores envolvidos no processo de criação de novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. Ries (2012) é autor do conceito de startup enxuta da qual se aplicam metodologias enxutas para as startups, de forma que empreendedores economizam tempo e recursos em sua trajetória.

As aceleradoras de startups atendem as startups na fase de crescimento e expansão. A partir do momento em que essas empresas nascentes já validaram algumas hipóteses do seu negócio e estão em busca de aumentar sua área de atuação. Buscando uma melhor distinção entre a organização de incubadoras tradicionais e aceleradoras, Pauwels et al. (2015) conduziu uma pesquisa qualitativa com treze aceleradoras europeias, com base em entrevistas com representantes das empresas e documentos diversos disponíveis das aceleradoras estudadas para definir o modelo de negócio de aceleradoras a partir do modelo de design de Amit e Zott. Esse modelo define dois parâmetros de design para a organização de um negócio: design de temas e design de elementos. Design de elementos são as características chaves da estrutura da atividade que a diferencia das demais. Já o design de temas caracteriza elementos comuns dentro de uma estrutura que unem os designs de elementos sob um modelo particular de organização.

Na presente pesquisa, é relevante compreender de que maneira os designs de elementos foram qualificados na estrutura elaborada por Pauwels et al. (2015), ao permitir um melhor entendimento se as empresas aqui estudadas condizem com o modelo teórico de estrutura de aceleradoras adotado durante a pesquisa. Portanto, os cinco designs de elementos foram definidos pelo autor como:

a) Program Package: caracteriza o programa de mentoria e treinamento planejado e bem elaborado, com empreendedores selecionados e escalados para monitorar startups que caibam com suas especialidades. Em “conferências” abertas para investidores e consumidores os membros do programa tem a oportunidade de aumentar seu networking tanto formal, quanto informal. Por fim, esse modelo tem serviço de locação comunitário, para incentivar a colaboração e troca de conhecimento nas relações interpessoais;

b) Strategic Focus: caracteriza a tendência das aceleradoras em se preocuparem na especialização em algum setor, indústria ou região;

c) Selection Process: Tendem a se especializar e ter um longo e concorrido período de duração;

d) Funding Structure: observa que a maioria das aceleradoras não são capazes de obter



receita a partir das startups apoiadas, portanto a receita principal vêm de investimentos privados, grandes corporações, entidades públicas ou eventos organizados pela própria companhia;

e) Alumni relations: mantêm contato e parceria com os alunos ao fim do curso, uma vez que estes podem compartilhar experiências de mercado, trabalhar como mentores de novas turmas e principalmente participar como investidores para o programa que deu o suporte inicial de seu sucesso.

## 2.2 METODOLOGIA EFFECTUATION E O EMPREENDEDORISMO

Segundo Sarasvathy (2001) a estrutura de negócios em escala global vem se tornando cada vez mais orientada para o livre mercado e sob uma perspectiva empreendedora; chegando a um cenário onde quase metade das 500 empresas mais ricas da lista Fortune não existiam a quinze anos atrás.

Um bom indicador da relevância do tópico na atualidade é o crescimento de pesquisas voltadas para o tema, segundo Filion (1999) mais de mil publicações surgem anualmente no campo do empreendedorismo onde áreas de especialização são criadas em todas as esferas relacionadas ao processo empreendedor.

Gartner (1988) defende que a diferença entre perfis empreendedores é vasta, e assim desenvolveu uma estrutura para descrição do processo de criação de novas empresas, definindo quatro esferas distintas que interferem nessa ação:

- a) **Indivíduo:** Considera as variáveis relacionadas às características do empreendedor que inicia o novo projeto, levando em conta tanto atributos psicológicos (busca por cumprimento de metas, propensão a aceitar riscos e controle sobre situações críticas) quanto da história do empreendedor (educação, criação familiar, idade, experiência profissional, etc.).
- b) **Organização:** Caracteriza todas as variáveis relacionadas ao segmento e estrutura da empresa a ser criada, principalmente considerando escolhas sob pontos estratégicos; que podem ser divididos em três estratégias genéricas: liderança sobre preço de mercado, diferenciação sobre concorrentes e foco de segmento de trabalho.
- c) **Ambiente:** Muito do que é compreendido atualmente sobre o design de organizações que incentivam continuamente indivíduos empreendedores é um resultado indireto da compreensão que os empreendedores respondem aos seus ambientes.
- d) **Processo:** Determina as variáveis relacionadas as escolhas que o indivíduo toma ao





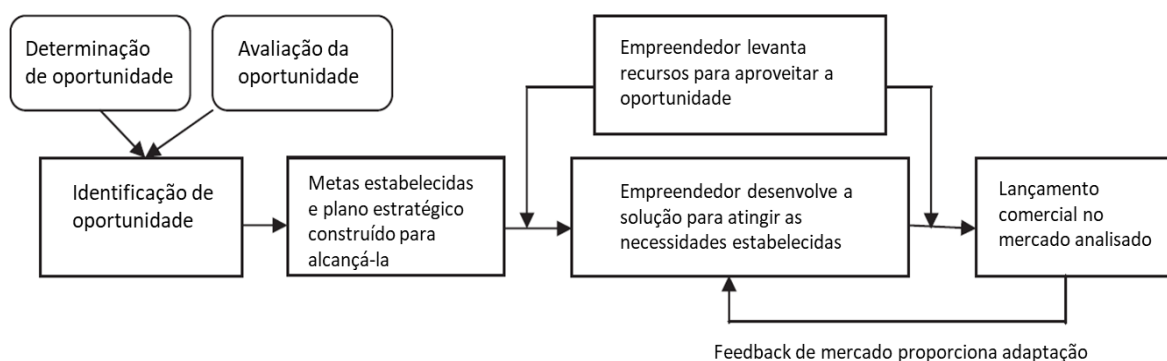
desenvolver uma nova empresa.

Em sua tese de doutorado, Sarasvathy (2001) define duas mentalidades inerentes ao raciocínio humano que influenciam diretamente o processo e estrutura de criação de novas empresas: as metodologias *Effectuation* e *Causation*. A lógica causal e a lógica *effectual* são duas abordagens alternativas e não excludentes utilizadas por empreendedores no processo de criação e desenvolvimento de novos negócios, podendo acontecer simultaneamente, de maneira sobreposta ou intercalada. (SALUSSI E ANDREASSI, 2015).

O processo causal toma um efeito particular como dado e foca na seleção entre meios para criação desse efeito. O processo *effectual* toma um conjunto de meios como dado e foca na seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados a partir desses meios. Sendo assim, na abordagem causal, a oportunidade é fruto da avaliação analítica da informação. Na abordagem *effectual*, o produto final é imprevisível e a oportunidade é produzida de tal forma que, continuamente, transforma realidades existentes em possíveis mercados (FAIA et al., 2014).

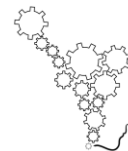
*Causation* é o termo utilizado por Sarasvathy (2001) para definir a perspectiva tradicional do empreendedorismo, onde toda a lógica segue o raciocínio de que enquanto se puder prever o futuro, vamos poder controlá-lo. Na lógica causal o empreendedor define toda a estrutura e metas visando o máximo lucro possível a partir de análises que buscam determinar o futuro do mercado. Sob essa ótica o indivíduo cria escolhas racionais baseado em todas as informações relevantes disponíveis para sua decisão considerando o retorno esperado para cada opção (CHANDLER ET AL., 2011 APUD. VIALE, 1992).

FIGURA 1 – ABORDAGEM CAUSATION PARA EMPREENDEDORES



FONTE: Adaptado de FISCHER (2012).

Ao invés de realizar todo o planejamento a partir das metas finais na metodologia *effectuation*, o empreendedor deve basear sua decisão nas características que ele tem controle,

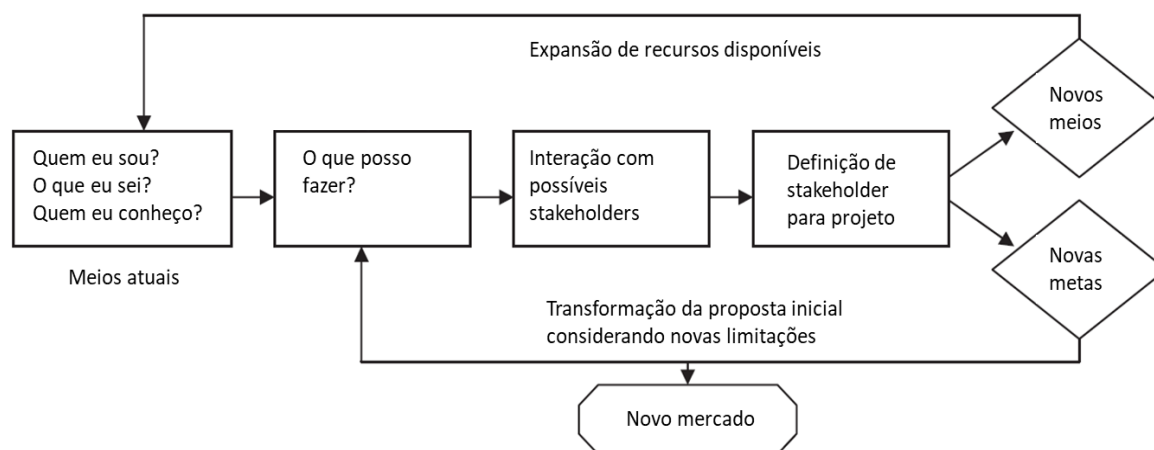


tais como autoconhecimento, habilidades úteis e contatos relevantes à proposta. O processo *effectual* utiliza os recursos disponíveis para selecionar os efeitos possíveis de se alcançar utilizando esses recursos, assumindo como pressuposto central do processo a lógica de que: “à medida que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo” (SARASVATHY, 2001).

Utilizando essa metodologia, o empreendedor inicia o processo de criação do negócio com uma proposta genérica do que pretende fazer sobre elementos que ele é capaz de atuar a partir dos recursos existentes, sempre buscando a interação com potenciais *stakeholders*. A partir do resultado de suas experimentações e das relações com os *stakeholders*, novos objetivos e recursos emergem, sempre alinhados a feedbacks de mercado e ao comprometimento e engajamento dos *stakeholders*, possibilitando um desenvolvimento conjunto do negócio.

Durante o desenvolvimento do novo empreendimento, empreendedores utilizando a metodologia *effectuation* podem iniciar o processo com aspirações comuns ao modelo causal, porém ao observar os resultados de suas decisões, eles utilizam as novas informações para mudar de rumo de uma maneira mais efetiva. Ou seja, como o futuro é imprevisível, empreendedores que seguem a abordagem *effectuation* testam diversas metodologias no mercado antes de definir seu plano de negócio. (CHANDLER et al.,2011).

FIGURA 2 – ABORDAGEM EFFECTUATION PARA EMPREENDEDORES



FONTE: Adaptado de FISCHER (2012).

Sarasvathy (2001) define quatro princípios que caracterizam a lógica do processo *effectuation*:

- a) Realizar todo o plano de negócio considerando os recursos disponíveis ao invés de





metas finais do negócio;

b) Basear o negócio no quanto o empreendedor está disposto a perder e não nas expectativas de retorno do investimento;

c) Focar esforços na busca por *stakeholders* em contraponto a analisar competidores no mercado;

d) Aproveitar dificuldades no processo para gerar oportunidades de negócio ao em vez de desenvolver o negócio a partir de análises do mercado alvo.

A partir do estudo de validação do constructo construído por Sarasvathy, Chandler et al. (2011) desenvolveram uma escala para avaliar a utilização das metodologias *Causation* e *Effectuation* nas condutas gerais de gestão do negócio dos empreendedores a partir de suas características determinantes. A abordagem *Effectuation* foi definida por quatro dimensões:

a) Experimentação: A estrutura do negócio é construída a partir da leitura de feedbacks após o teste de diferentes abordagens para o empreendimento;

b) Perda aceitável: É estipulado um valor alvo para o empreendimento com base no quanto o empreendedor está disposto a perder;

c) Flexibilidade: Adaptação da proposta inicial de negócio a partir de contingências, conhecimentos obtidos por experimentação e novos *stakeholders* durante o processo;

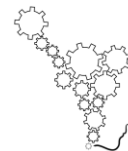
d) Pré-acordos: Criação de alianças estratégicas com *stakeholders* comprometidos com um desenvolvimento conjunto do negócio.

Já Fischer (2012) realizou a caracterização dos comportamentos individuais de empreendedores para a teoria *Effectuation*, relacionando-os às quatro dimensões definidas por Chandler et al. (2011), definindo ações usuais de base *effectual* adotadas pelos empreendedores responsáveis pelo gerenciamento do negócio. Após um estudo de casos com empresas de atuação digital o autor chegou a quatro comportamentos:

(a) Empreendedores utilizam os recursos disponíveis como fonte de oportunidade de negócio, ou seja, são capazes de encontrar potencial competitivo nos recursos disponíveis.

(b) Postura com engajamento ativo, tomando ações frente a problemas ou oportunidades durante o processo, ao invés de gastar tempo procurando chances de negócio dentro de uma situação crítica.

(c) Participação ativa de uma comunidade empreendedora, com a qual o



empreendedor se relaciona para obtenção de apoio na criação e desenvolvimento do negócio, além de testar e obter feedbacks sobre produtos e serviços.

(d) Utilizar a restrição de recursos como uma fonte de criatividade e inovação, buscando saídas para o negócio a partir da limitação imposta inicialmente no projeto.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa exploratória ex-post facto foi utilizada no trabalho. A pesquisa quantitativa exploratória possibilita obter maior familiaridade com o problema, com objetivo de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. De acordo com Gil (2002), o maior objetivo desse tipo de pesquisa é o aprimoramento de ideias ou a descoberta por intuições. Dessa forma, os dados das aceleradoras foram coletados após acontecimentos.

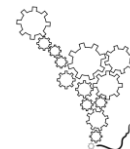
De acordo com Hernández (2006), os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados para populações mais amplas, nem necessariamente procuram obter amostras representativas (sob a lei da probabilidade); não pretendem nem mesmo que seus estudos sejam replicados. Assim, se fundamentam mais em um processo indutivo.

Hernández (2006), diz que o método qualitativo parte da premissa que toda organização social tem um método único para entender as coisas e eventos, e por conta disso o modelo não busca medir as variáveis envolvidas, mas sim compreender um fenômeno social complexo. Segundo Hernández (2006), a característica interpretativa também demanda uma grande humildade que deixa todo meio sem conclusão, permitindo sempre que novas pesquisas surjam para melhorar o conhecimento na área, colocando à disposição os métodos e procedimentos como modelo.

Por conta dessas características o presente estudo se conduziu com uma abordagem qualitativa, que buscou compreender o fenômeno da organização e atuação das aceleradoras a partir do estudo de casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e abertas com gestores das aceleradoras (MANZINI, 2003).

Definido o método utilizado, desenvolveram-se três etapas de atuação, seguindo-se ordem:

1. Desenvolvimento do pré-roteiro (questionário) a ser utilizado nas entrevistas com os representantes das aceleradoras participantes (MANZINI, 2003). O questionário utilizado,



apresentado nesse estudo no apêndice A, priorizou questões que abriam margem para debates estruturais da empresa, tais como – quais características do empreendedor são observadas na seleção de uma nova empresa acelerada? Qual o posicionamento da aceleradora quando uma empresa propõe um pivotamento durante a aceleração?

2. Entrevistas com os representantes das aceleradoras selecionadas para a pesquisa. Inicialmente foram contatadas as aceleradoras participantes do programa governamental “Startup Brasil”, por englobar uma boa parcela da totalidade de aceleradoras nacionais e juntas representarem o portfólio completo do único projeto de aceleração federal. Todas as aceleradoras participantes do programa governamental (Ace; Acelera Cimatec; Baita; Cesar Labs; Fabriq; Fumsoft; Jump; Outsource Brazil; Techmall; Ventiur; Wave; Wayra e WoW) foram contatadas via email, no qual explicou-se o objetivo do projeto e como seria a dinâmica da participação da empresa no projeto. Das 13 aceleradoras participantes do programa, somente duas aceitaram participar da pesquisa, as aceleradoras Wow e Outsource Brasil. Além das aceleradoras participantes do programa federal, outras duas aceleradoras também foram contatadas, porém também não participaram do projeto. Assim, chegou-se a um total de 15 empresas contatadas e somente duas empresas participantes.

3. Por fim, procurou-se analisar os dados obtidos nas entrevistas com os representantes das aceleradoras, relacionando-os com os pilares da metodologia *Effectuation* para compreender a estrutura do programa de aceleração de cada empresa. Buscou-se verificar a influência da metodologia *Effectuation* no processo de aceleração de cada instituição seguindo o modelo proposto por Sarasvathy (2001) e compreender até que ponto a aceleração auxilia na heurística de tomada de decisão das startups aceleradas sob a luz da metodologia.

#### 4. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Conforme descrito na metodologia do presente projeto, iniciou-se o estudo com a validação da estrutura organizacional das aceleradoras de startup construída por Pauwels et al. (2015) quando observada a estrutura operacional real das empresas entrevistadas. Analisando a presença das cinco características principais pontuadas pelo autor no modelo real de operação de cada aceleradora entrevistada, se chega à seguinte relação:

TABELA 1 – ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS ACELERADORAS DE STARTUP

Critérios de base teórica	Wow	Outsource Brazil
---------------------------	-----	------------------



<b>Program Package</b>	Programa de aceleração baseado na mentoria de investidores especializados no mercado de atuação da mesma.	Programa estruturado em um plano de ação sobre os gaps de negócio por investidores especializados no mercado de atuação da mesma.
<b>Strategic Focus</b>	A empresa não apresenta foco em segmentos específicos baseia sua atuação na especialidade dos investidores disponíveis.	A empresa não apresenta foco em segmentos específicos, porém baseia sua atuação na especialidade dos investidores disponíveis.
<b>Selection Process</b>	Processo de seleção extenso e complexo, conduzido em cinco etapas com participação de investidores.	Processo de seleção conduzido em três etapas especializadas no levantamento de oportunidades visando melhores práticas internacionais pela equipe da aceleradora.
<b>Funding Structure</b>	Conta com um fundo de mais de 160 investidores que contribuem com o aporte direto do programa responsáveis pela mentoria.	Conta com uma estrutura de investimento própria e de grupos parceiros, que auxiliam na mentoria das participantes.
<b>Alumni relations</b>	Oferece acompanhamento pós término do processo de aceleração, conta com auxílio de mentoria por ex alunos e encontros e workshops para incentivo do ecossistema empreendedor.	Oferece acompanhamento pós término da aceleração e eventos para fomentar o ecossistema empreendedor.

FONTE: O autor (2018).

Validado o primeiro ponto referente à estrutura organizacional das aceleradoras estudadas, buscou-se compreender o nível de utilização da metodologia *Effectuation* no processo de seleção das empresas aceleradas. Durante as entrevistas percebeu-se que este processo se compreende melhor com sua divisão em dois pontos: a escolha do negócio proposto pela startup e a escolha dos empreendedores responsáveis pela empresa.

Durante o desenvolvimento de um novo empreendimento, entende-se a partir da teoria *Effectuation* que a compreensão do negócio deve ser moldado de acordo com as respostas de mercado frente a proposta inicial, considerando-se os recursos disponíveis para fazê-lo, tende a apresentar melhores resultados. A partir dessa avaliação entende-se que os profissionais capazes de absorver tais conhecimentos, tem maior facilidade de identificar oportunidades relevantes, e em executar uma boa gestão da mesma. Assim, percebe-se que os constructos da teoria de Chandler et al. (2011), se relaciona prioritariamente a condutas gerais durante o gerenciamento da empreitada, são abordados e destacados ao priorizar-se a seleção de profissionais maduros.

Ao se compreender que o negócio precisa se adequar às respostas de mercado para obter aderência, percebe-se que os pilares de experimentação e flexibilidade são extensamente trabalhados, uma vez que é através da experimentação, buscando avaliação do público-alvo



sobre a proposta de negócio, se chega a aceitação de mercado, e através da flexibilidade do empreendedor é capaz de adequar seu modelo para solucionar e alinhar os problemas e expectativas observadas durante as avaliações em uma nova proposta para sua empreitada. Considerando ainda que o empreendedor experiente é capaz reduzir o risco financeiro durante esta etapa de construção do negócio, identifica-se um bom gerenciamento de suas perdas, conforme destacado no pilar de perdas aceitáveis e, devido a sua maior expertise, percebe-se que o mesmo é capaz de encontrar com maior facilidade *stakeholders* alinhados à proposta, trabalhando o pilar de pré-acordos como uma ferramenta de expansão e redução de riscos para o empreendimento.

Considerando-se os pilares de recursos disponíveis para criação de valor de negócio, postura engajada ativa e bom relacionamento com *stakeholders* da teoria de Fischer (2012), entende-se que todos são semelhantes aos pilares da teoria de Chandler et al. (2011) e, portanto, diretamente relacionados a experiência do empreendedor, dependendo do nível de desenvolvimento profissional para sua utilização, mesmo que empírica. Já o constructo que defende a utilização dos recursos como fonte de inovação, não pode ser diretamente relacionado à experiência. Uma boa compreensão e utilização deste pilar é sim influenciada pelas experiências profissionais anteriores do empreendedor, por fornecerem uma boa base de exemplos concretos de problemas semelhantes ou análogos anteriores e a maneira com que foram trabalhados, porém, essa é uma característica que varia da percepção de indivíduo para indivíduo. Mesmo assim, considerando o extenso processo de seleção, com diversas etapas de testes ativos frente situações usuais no dia-a-dia empresarial, convivência física entre empreendedores e responsáveis pela seleção, conduzidas por profissionais experientes e especializadas na área de atuação da empresa, pode-se considerar que tal aspecto é avaliado e mensurado durante essa primeira etapa do programa.

Já ao analisar os comentários frente ao critério de seleção do negócio das prospectas, pode-se perceber uma tendência contrária ao observado para o perfil do empreendedor. Tanto a Wow, quanto a Outsource Brazil, ressaltaram que visam a construção de um cenário de retorno esperado a partir de uma leitura de tendência de mercado no setor de atuação da empresa, caracterizando uma abordagem causal de seleção por considerar a viabilidade de investimento da aceleradora (meios disponibilizados) para atingir um retorno esperado com seu desenvolvimento. Visando uma melhor leitura nesse processo, relacionou-se a conduta apresentada na seleção do negócio acelerado aos pilares da teoria *Effectuation* para compreensão da disparidade observada entre entrevistas e base teórica.



TABELA 2 – ANÁLISE DOS PILARES DA TEORIA EFFECTUATION NO CRITÉRIO DE SELEÇÃO DO  
NEGÓCIO PARA ACELERAÇÃO

Pilares da Teoria <i>Effectuation</i>	Wow	Outsource Brazil
<b>Adequação da proposta de negócio aos recursos disponíveis</b>	Ao propor um aporte inicial direto às startups participantes, percebe-se que durante o processo de seleção torna-se mais branda a análise de necessidades de meios para adequação ao fim esperado, não condizendo à uma abordagem <i>effectual</i> .	Levantamentos de necessidade específica de recursos adicionais para adequação ao resultado esperado podem ser incluídos no plano de ação do processo de aceleração, caracterizando uma abordagem <i>causal</i> .
<b>Negócio alinhado às perdas aceitáveis pelo empreendedor</b>	Aceleradora ressaltou a importância do comprometimento dos empreendedores no processo de seleção, além disso, contrato firmado antes do início do programa compõem cenário de foco total na empreitada, contrariando uma abordagem <i>effectual</i> .	Seleção demanda que no mínimo dois executivos estejam totalmente focados na empreitada, comprovando-se o comprometimento total no projeto e caracterizando-se uma abordagem <i>causal</i> .
<b>Relacionamento com Stakeholders</b>	Aceleradora conta com uma base de investidores parceiros que serão responsáveis pelo acompanhamento e mentoria da startup durante o programa, assim percebe-se que existência de parceiros prévios conta como diferencial durante o processo de seleção, comprovando maturidade e experiência da empresa, mas não um ponto foco de análise.	Aceleradora conta com uma base de investidores parceiros que serão responsáveis pelo acompanhamento e mentoria da startup durante o programa, assim, percebe-se que existência de parceiros prévios conta como diferencial durante o processo de seleção, comprovando maturidade e experiência da empresa, mas não um ponto foco de análise.
<b>Aproveitamento de contingências</b>	Com a proposta de mentorias, busca-se trabalhar frente às oportunidades de melhoria da startup, não sendo um pré-requisito fixo que contingências já fossem pontos trabalhados conforme aliançamento proposto na metodologia <i>Effectuation</i> .	Como todo o plano de ação que será o direcionador do processo de aceleração é construído a partir de <i>gaps</i> observados na seleção, o gerenciamento de contingências faz parte da proposta de projeto, não caracterizando um ponto crítico para seleção.

FONTE: Autor (2018).

Considerando-se a análise do processo de aceleração em si, percebeu-se que as aceleradoras trabalham com startups já contam com um MVP, e que, portanto, já passaram pela etapa inicial de seu desenvolvimento, do qual se consolidam a missão, valores e proposta de negócio, momento em que a teoria aqui estudada teria influência direta e principal, impactando no processo de determinação da base organizacional a partir da utilização dos pilares descritos pela autora. Esse ponto se torna relevante pensando no pilar de perdas





aceitáveis, se pensar em uma empreitada ainda na etapa inicial, o comprometimento total no projeto demandado no contrato inicial com a aceleradora não validaria uma abordagem *effectual*, pois apresenta perdas e um grau de comprometimento que o empreendedor pode não estar disposto a apostar. Porém, considerando-se um empreendimento já organizado, avaliando-se, portanto, o direcionamento realizado pela aceleradora durante o programa frente às novas oportunidades e condutas do negócio, pode-se caracterizar como *effectual*.

Assim, fez-se necessário compreender que o estudo da aplicação da metodologia *Effectuation* fez-se frente à condução e estrutura do programa de aceleração em geral, e do alinhamento de percepção de novas oportunidades de negócio para a empreitada com a teoria estudada. Para isso, buscou-se relacionar a maneira com que cada aceleradora trabalha com os pilares da teoria *Effectuation*.

TABELA 3 – ANÁLISE DOS PILARES DA TEORIA EFFECTUATION NO PROCESSO DE ACELERAÇÃO

Pilares da teoria <i>Effectuation</i>	Wow	Outsource Brazil
<b>Adequação da proposta de negócio aos recursos disponíveis</b>	Definição de aporte financeiro inicial demanda que aceleradora trabalhe com capacitação para gerenciamento de recursos disponíveis, alinhando-se à abordagem <i>effectual</i> .	Tanto no modelo com definição de aporte financeiro inicial, quanto no com determinação de aporte variável pela aceleradora durante a aceleração demanda que se trabalhe a capacitação de gerenciamento de recursos disponíveis, alinhando-se à abordagem <i>effectual</i> .
<b>Negócio alinhado às perdas aceitáveis pelo empreendedor</b>	Considerando-se a limitação de recursos disponíveis entende-se que direcionamento frente a leitura de riscos para novas oportunidades torna-se inevitável durante o processo de aceleração, condizendo com a teoria <i>Effectuation</i> .	Considerando-se a limitação de recursos disponíveis entende-se que direcionamento frente a leitura de riscos para novas oportunidades torna-se inevitável durante o processo de aceleração, condizendo com a teoria <i>Effectuation</i> .
<b>Relacionamento com Stakeholders</b>	Alta participação dos investidores no processo de seleção das startups participantes e condução da mentoria pelos mesmos, garantem que o comprometimento e direcionamento de decisões estratégicas sejam fatores determinantes para o sucesso no programa e da startup.	Com a definição de <i>stakeholders</i> especializados no segmento de atuação das empresas selecionadas para condução das mentorias, percebe-se que todo o processo permite maior comprometimento e atuação dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento do projeto.





<p><b>Aproveitamento de contingências</b></p>	<p>Mentorias tem foco no direcionamento e capacitação para resolução e aproveitamento de oportunidades de melhorias observadas no negócio acelerado pelos <i>stakeholders</i> experientes, entendendo-se assim a tendência à um direcionamento <i>effectual</i>.</p>	<p>Como todo o plano de ação é construído a partir de gaps observados na seleção, o gerenciamento de contingências faz parte da proposta de projeto, alinhando-se à abordagem <i>effectual</i>.</p>
---	--	---

FONTE: Autor (2018)

Considerando-se o processo de aceleração padrão contando com aporte financeiro direto inicial pode-se concluir que o pilar da estruturação do negócio com base nos recursos disponíveis é trabalhado extensivamente. Como todo o processo de aceleração, desenvolve-se com a limitação de recursos financeiros desde o início, fez-se necessário que durante o processo de aceleração, sejam trabalhadas e direcionadas pela aceleradora diversas metodologias de gerenciamento do recurso para maximização do retorno obtido com o mesmo, aprendendo-se identificar as melhores oportunidades de negócio com os meios disponíveis.

Considerando-se inclusive o modelo de aporte financeiro variável disponibilizado pela aceleradora Outsource Brazil, pode-se considerar que a abordagem *effectual* também é realizada, uma vez que quem determina a concessão ou não de recursos é a própria aceleradora, que devido a experiência de gerenciamento de novos negócios e da base de parceiros, tende a seguir a metodologia definida por Sarasvathy (2001).

Conforme descrito anteriormente, ao se analisar somente o direcionamento passado frente novas oportunidades e a estrutura de aceleração em si, e não o desenvolvimento inicial da empreitada, pode-se perceber que o pilar do alinhamento do negócio com as perdas aceitáveis também é abordado no programa. Quando se pensa na limitação de recursos, percebe-se que o gerenciamento de riscos a partir de seu alinhamento com as perdas aceitáveis pelo empreendedor é extensamente trabalhado durante o programa de mentorias, uma vez que a leitura das melhores oportunidades com o recurso disponível conta por si só com a compreensão dos cenários possíveis e leitura de retorno esperado com os mesmos, possibilitando a aplicação dos conceitos utilizados mesmo após o término da aceleração.

Já o pilar de relacionamento com *stakeholders*, que tem papel fundamental na obtenção de recursos e expansão de negócios possíveis para a empreitada de acordo com o comprometimento dos mesmos na evolução do projeto, pode ser considerado a base de todo o trabalho proposto na aceleração. Através da mentoria das startups selecionadas, conduzida por



investidores parceiros das aceleradoras especializados no setor de atuação da empresa acelerada, fica claro que todo o direcionamento de decisões estratégicas do negócio e geração de novas oportunidades são diretamente relacionados à rede de relacionamentos construída pela startup durante a aceleração.

Assim, para ambas as empresas o sucesso do processo de aceleração consiste na obtenção de subsídios financeiros para a manutenção da operação da empresa a partir da criação de uma base investimentos ou clientes diretos, caracterizando o pilar de relacionamento como o mais importante e a base de todo o programa proposto pelas aceleradoras.

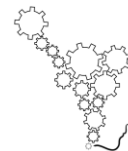
Por fim, a análise do pilar de aproveitamento de contingências para geração de valor de negócio também pode ser avaliada de maneira condizente à teoria *Effectuation*. Como todo o processo de aceleração é construído com foco na mentoria frente às oportunidades de melhoria observadas na proposta de negócio das startups selecionadas, entende-se que todo o programa baseia-se na capacitação para um melhor gerenciamento desses tópicos, e mais uma vez, considerando-se que toda a mentoria é realizada por investidores experientes, a tendência principal é o direcionamento se alinhe à uma base *effectual*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das entrevistas realizadas com as aceleradoras Wow e Outsource Brazil, o presente estudo conclui que a estrutura de operação das aceleradoras de startup apresenta sim alinhamento empírico à teoria *Effectuation* proposta por Sarasvathy (2001).

Percebeu-se que mesmo que o processo de seleção das aceleradoras é mais bem descrito quando separado em duas esferas distintas, a seleção do negócio ser acelerado e do perfil do empreendedor responsável pela iniciativa. A seleção do negócio é mais bem descrita pelo foco causal, buscando a validação do investimento proposto com a aceleração a partir da leitura de retorno esperado com o desenvolvimento da empresa selecionada.

Já a seleção do empreendedor apresenta uma tendência à abordagem *effectual*, uma vez que se percebeu a priorização da seleção de empreendedores com maior maturidade profissional, apresentando uma tendência empírica de utilização da abordagem *Effectual* devido a sua expertise de mercado. Com a priorização da seleção de perfis mais experientes, validou-se também o alinhamento da seleção do perfil do empreendedor com a teoria de Chandler et al. (2011), priorizando profissionais com condutas gerais de gestão do negócio



com direcionamento *effectual*, e de Fischer (2012), caracterizando ações usuais de base *effectual* adotadas pelos empreendedores responsáveis pelo gerenciamento do negócio.

Já frente o processo de aceleração em si, se percebeu que o mesmo trabalha com empresas já com MVP, portanto que já passaram pelas etapas iniciais de desenvolvimento, fazendo com que a leitura da abordagem da teoria *Effectuation* seja feita somente frente o direcionamento passado durante o programa. Dessa forma se valida à análise de que o processo se utiliza dos pilares *effectuais* principalmente devido às restrições de recursos imposta no início do programa e do relacionamento e direcionamento extensivo com empreendedores experientes como base de toda a aceleração, garantindo uma boa transferência de conhecimentos e perspectivas alinhadas à teoria aqui estudada, mesmo que empiricamente, durante o programa.

Mesmo se chegando na conclusão aqui apresentada, que atende a proposta inicial da presente pesquisa, destacam-se duas limitações principais no projeto que proporcionam diversas frentes de estudo para construção de uma melhor visão da tese aqui construída. A primeira provém do fato de todo o desenvolvimento das análises se desdobrarem somente das entrevistas com aceleradoras, portanto somente considerando a visão e valor de negócio que a própria empresa acredita e deseja desenvolver.

Ao utilizarem-se como base para leitura da estrutura de aceleração as próprias empresas responsáveis pelo processo, suas considerações e definições da metodologia são direcionadas para uma abordagem mais teórica, tendendo a considerar o fluxo, direcionamentos e resultados esperados do ponto de vista planejado pela empresa e não necessariamente o que realmente é seguido no dia-a-dia de trabalho.

Para obter uma melhor visão frente a essa limitação, a análise ideal para o objetivo do presente estudo deveria ser realizada frente ao acompanhamento do real processo de aceleração. Construindo-se uma base de dados a partir do acompanhamento do processo completo de aceleração de uma startup, desde o processo de seleção até o follow up pós-término do programa, é possível avaliar com maior propriedade a representatividade da metodologia definida por Sarasvathy (2001) no direcionamento cedido pela empresa estudada durante o programa.

Nesse estudo seria possível compreender em quais etapas do processo o direcionamento apresenta maior foco causal ou de efetividade, em quais pilares da metodologia *Effectuation* o processo é mais bem estruturado e ainda caracterizar com maior



eficiência diferenças entre o processo executado por diferentes empresas sob a luz da teoria aqui estudada.

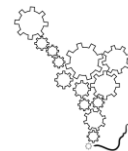
A segunda limitação do presente estudo provém da ausência de análise sobre as startups aceleradas pelas empresas aqui estudadas. Como o objetivo do projeto foi compreender até que ponto o processo de aceleração auxilia na heurística de tomada de decisão das startups sob a luz da metodologia *Effectuation*, a leitura da interpretação e impactos sobre os empreendedores acelerados que tiveram sucesso após o término do processo de aceleração se torna essencial.

A partir do estudo destas empresas que obtiveram sucesso no processo de aceleração das aceleradoras aqui estudadas, torna-se possível quantificar até onde as propostas iniciais foram atingidas, em que pontos da estrutura organizacional a startup foi influenciada pela aceleradora e o mais importante para o presente objetivo, identificar como empresa contínua apresentando práticas com direcionamento *effectual* em seu negócio e onde existem oportunidades de adoção da teoria que não são feitas.

Com essas informações, viabiliza-se a comparação de resultados apresentados pelo processo de aceleração de diferentes aceleradoras a partir do nível de sucesso e utilização da teoria *Effectuation* das startups aceleradas, auxiliando na compreensão de que estrutura de processo de aceleração é mais efetiva para o desenvolvimento dessas empresas emergentes.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M. **O panorama das aceleradoras de Startups no Brasil.** Disponível em: <[http://www.imcgrupo.com/impress/gt/upload/O\\_Panaroma\\_das\\_Aceleradora\\_de\\_Startups\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.imcgrupo.com/impress/gt/upload/O_Panaroma_das_Aceleradora_de_Startups_no_Brasil.pdf)> Acesso em: 14.04.2017.
- BLANK, Steven G., and Bob Dorf. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.** Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc, 2012.
- CHANDLER, G. N., Detienne, D. R., Mckelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). **Causation and Effectuation processes: a validation study.** Journal of Business Venturing, 26(1), 375-390. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006
- FAIA, V. S., Rosa, M. A. G., & Machado, H. P. V. (2014). **Alerta empreendedor e as abordagens causation e Effectuation sobre empreendedorismo.** Revista de administração contemporânea, 18(2), 196-216. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n2/v18n2a06.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552014000200006



- FILION, L. J. (1999). **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, 34(2), 5-28. Recuperado de [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=102](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=102)
- FISHER, G. (2012). **Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research**. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(5), 1019-1051. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x
- GARTNER, W. B. (1988). **“Who is the entrepreneur?” is the wrong question**. American Journal of Small Business, 12(4), 11-32.
- GIL, A.C. (2002) **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas.
- HERNÁNDEZ, Roberto et al. (2006). **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- MANZINI, E.J. (2003) **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, p.11-25.
- PAUWELS et al., **Understanding a new generation incubation model: The accelerator**, Technovation, 2015.
- RIES, Eric (2012). **A Startup enxuta**. São Paulo: Texto Editores.
- SALUSSE, M. A., ANDREASSI, T. (2015). **O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria Effectuation**. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/rac>
- SARMENTO et al. (2015). **Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups**. Revista eletrônica de negócios internacionais. v. 11, n. 1. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/322>> . Acesso em 14.10.2018.
- SARASVATHY, S. D. (2001). **Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency**. The Academy of Management Review, 26(2), 243-263. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/259121>. doi: 10.5465/AMR.2001.4378020
- STARTUP BRASIL. **Conheça as aceleradoras do programa**. Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br/quem-aceleradoras/?lang=pt>>. Acesso em: 14.04.2017.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- THIEL, Peter (2014). **Zero to One**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2014.