

Orientação Empreendedora e Aceleração de Negócios: Fatores, Processos e A Consolidação de Negócios Digitais

Ítalo de Paula Casemiro¹
Willians de Paula²
Osmar Siena³
Carlos André⁴

Resumo

O presente estudo analisa a contribuição de uma empresa aceleradora de negócios digitais para a consolidação de startups de base digital. Para este estudo foram selecionadas a aceleradora 21 212 Digital Accelerator e a startup Instaquadros. A aceleradora e a startup foram examinadas através de uma pesquisa qualitativa com a utilização de estudo de caso, utilizando de entrevista, questionário e documentos dos websites para a coleta de dados. Os resultados levaram a proposições de que, programas empresariais orientados como a aceleração de empresas, contribuem significativamente para a consolidação de startups, fornecendo uma série de elementos e ferramentas de suporte como investidores anjo, capital de risco, mentoria e networking, que criam um sistema de desenvolvimento empresarial que elevam a competitividade das startups no mercado. Além disso, verificou-se que a orientação empreendedora dos fundadores da startup, influencia significativamente no processo de desenvolvimento da startup durante o processo de aceleração.

Palavras-chave: Aceleradoras. Orientação Empreendedora. Startups. Teoria dos Recursos.

Introdução

A relutância dos capitalistas de risco em investir após a Bolha da Internet durante os anos 2000, período este caracterizado pela forte alta no número de criação de empresas de tecnologia da informação e comunicação com base na Internet, deixou o ônus e risco dos investimentos a cargo dos investidores anjo. No entanto, os investidores anjo são indivíduos que tendem a investir valores muito menores quando comparados às empresas de capital de risco. Como resultado do investimento reduzido, muitos novos empreendimentos ficaram sem dinheiro suficiente para lançar os seus negócios (MITCHELL, 2010). Esta lacuna estimulou o surgimento de uma nova geração de empresas de investimento, conhecidas como aceleradoras.

Aceleradoras são compostas por grupos de pessoas, no geral experientes empresários, que prestam serviços, espaços físicos, orientação, mentoria, redes de contato, serviços de gestão, conhecimento e expertise para empresas nascentes, de forma a dar suporte e ajudá-las a ter sucesso nas primeiras fases do negócio, onde os riscos são maiores (FISHBACK et al., 2007). As aceleradoras surgiram com este intuito: criar o sistema ideal para o desenvolvimento, crescimento e inserção no mercado de empresas nascentes, de forma que estas possam ser consolidadas. Aceleradoras se propõem a ajudar na construção de uma

¹ UNIR, itcasemiro@hotmail.com

² UNIR, williansdepaula@gmail.com

³ UNIR, osmar_siena@uol.com.br

⁴ UNIR, carlosandre@unir.br

equipe preparada para lidar com riscos, afinada com a ideia do negócio, e orientada para os negócios gerados a partir da ideia, seja através de protótipos ou através do desenvolvimento de produtos/serviços. O treinamento e as aceleradoras são selecionadas a partir de um conjunto de candidatos qualificados liderados pelas equipes de startups, que segundo Eric Ries (2011) [...] é uma organização humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Tais empreendimentos em sua quase totalidade são estabelecidos em um ambiente incerto e volátil, com a intenção de trazer uma nova oportunidade de negócio para o mercado. Como os capitalistas de risco, aceleradoras possuem alianças com outras empresas específicas com as quais elas estão familiarizadas e possuem boas referências. Entre as aceleradoras mais conhecidas e bem sucedidas internacionalmente estão a Foundry, Inc., TechStars, Y-Combinator, YEurope, e o Accelerator Corporation (FISHBACK et al., 2007). As características gerais de um programa de aceleração segundo Miller e Bound (2011) são: 1) Um processo de aplicação aberta, mas altamente competitivo; 2) Prestação de investimento semente, geralmente em troca de participação acionária; 3) Um foco em pequenas equipes e não indivíduos; 4) Apoio por tempo limitado compreendendo os eventos programados e orientação intensiva e 5) Startups recebendo apoio em lotes de acordo com suas "classes".

Observa-se que, desde o surgimento dos programas de aceleração, mais startups estão se candidatando a programas de aceleradoras com vistas a obter ajuda para o lançamento e crescimento de seus empreendimentos (MITCHELL, 2010). Paradoxalmente ao ambiente estável almejado por várias empresas, as aceleradoras visualizam um ambiente econômico incerto de hoje como um excelente momento para investir em inovação, especialmente de tecnologia, porque os custos estão diminuindo e plataformas de desenvolvimento abertas são mais robustos.

Grande parte das empresas do tipo startup desempenham suas atividades por meio do comércio eletrônico. Estes negócios digitais ou e-commerce abrangem uma vasta gama de atividades, incluindo transações comerciais entre empresas e consumidores para compra e venda de produtos e serviços, através da Internet e outras redes de comunicação (FAGUNDES, 2004). Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto M. Sense Inteligência de Mercado (2011) que traçou o perfil dos empreendedores digitais brasileiros, conseguir recursos financeiros para abrir e manter a empresa é a maior preocupação desses empreendedores, – 44% dos entrevistados consideram essa a maior das dificuldades. Como estes empreendimentos estão inseridos num contexto de incertezas e riscos elevados, é preciso se criar um “sistema sustentável” para que, as pessoas envolvidas possam atrair investidores, nesse mesmo contexto verifica-se uma lacuna predominante no financiamento inicial, o que estimula startups a recorrer a empresas de aceleração para ajudar a preencher o vazio do financiamento.

De acordo com outra pesquisa, realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (2012), que envolve 69 países e analisa a atividade empreendedora no âmbito mundial, os dados levantados demonstraram que as pequenas empresas desempenham um papel importante na economia brasileira. No Brasil, em 2012, 30,2% dos indivíduos adultos da população eram empreendedores iniciais ou estabelecidos. Esta estimativa nos remete a aproximadamente 36 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio. Isto significa que mais de 30% da população brasileira, está envolvida com o empreendedorismo, demonstrando a importância econômica e social do tema e a necessidade de ações governamentais ou não governamentais para sua

consolidação. Na referida pesquisa, constatou-se ainda que 15,4% da população são empreendedores em estágio inicial, sendo 4,5% empreendedores nascentes e 11,3% empreendedores novos, podendo-se estimar que, em 2012, 18 milhões de indivíduos estavam envolvidos na criação ou administração de um negócio em estágio inicial (nascente ou novo), entre eles startups.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Com vistas ao elevado número de empreendedores que existem no Brasil e as dificuldades para desenvolver startups num ambiente, onde nem todas as pequenas empresas encontram as condições favoráveis para o seu desenvolvimento, esta pesquisa tem o intuito de examinar o papel do processo de aceleração na consolidação de startups e a influencia da orientação empreendedora neste processo. Este estudo focaliza a abordagem das seguintes questões: 1) Como ocorre o processo de aceleração de startups? 2) Quais são as vantagens oferecidas pelas aceleradoras, que podem proporcionar ganhos elementares para as startups? 3) Será que a aceleradora desempenha um papel vital no apoio, educação e auxiliar a consolidação de uma startup? 4) De acordo com empresa aceleradora, quais são os desafios e obstáculos que as startups enfrentam? 5) Que nível de orientação empreendedora possuem os participantes do processo de aceleração? A partir destes questionamentos o estudo objetiva realizar um levantamento dos ganhos obtidos pela startup Instaquadros, durante o processo de aceleração desenvolvido pela 21 212 Digital Accelerator e verificar se a consolidação mercadológica da startup Instaquadros está ligada ao processo de aceleração e a orientação empreendedora de seus fundadores.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Empreendedorismo

A função da atividade empreendedora e sua importância econômica foram percebidas primeiramente por J. B. Say (1803) no século XVIII, quando relacionou esta atividade à figura do empresário, a quem cabia assumir os riscos, alocar recursos da maneira mais produtiva e, desta forma, promover o desenvolvimento econômico. A riqueza e o desenvolvimento de um país estavam, assim, relacionados diretamente à atividade e à capacidade empreendedora de uma nação. No mesmo sentido, Schumpeter (1964a) reforça a importância do empreendedor como o agente capaz de introduzir a inovação, associando esta ao conceito conhecido por “destruição criativa” (substituição de antigos métodos e processos por novos), como principal motivador do crescimento econômico. Assim, é mantida a ideia de que se torna imprescindível a existência de empreendedores, que são os empresários inovadores, representando a ausência destes a estagnação do desenvolvimento de uma nação: “Para muitos, a ideia de evolução econômica traz, associada, a ideia de capacidade empreendedora” (SCHUMPETER, 1964b, p. 175). Para Drucker (1986), o empreendedor é também alguém que aproveita as oportunidades, criando algo que irá gerar valor. Segundo este autor, para empreender não basta abrir um novo negócio, é fundamental que esse negócio crie algo também novo em termos de mercado, produto, ou similar, para que seja então

considerada uma ação empreendedora. Portanto, para este autor, está também bastante clara a importância da inovação e da identificação de oportunidades para os empreendedores.

O empreendedor é um identificador de oportunidades de negócios que cria e define contextos, visualiza situações, determina objetivos, projeta e concebe estruturas organizacionais que põem em funcionamento, no sentido de explorar a oportunidade (FILLION, 2000) e (DOLABELA, 1999). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2006), o empreendedor pode ser definido como sendo o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, o que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais.

3.2 Orientação Empreendedora

Há uma série de características encontradas nos empreendedores de uma forma geral, características habitualmente associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora, tais como autonomia, monitoramento sistemático, propensão a assumir riscos, poder de persuasão, etc. O conceito conhecido por Orientação Empreendedora [OE] se refere a uma série de dimensões que apontam nesse sentido, ou seja, são dimensões características que estão presentes no perfil do empreendedor de sucesso.

Lumpkin e Dess (1996) estabelecem uma distinção entre os conceitos de “empreendedorismo” e “orientação empreendedora”. Tal distinção é comparável àquela feita na literatura de administração estratégica entre conteúdo e processo (Bourgeois, 1980 *apud* Lumpkin e Dess, 1996).

Orientação Empreendedora refere-se a processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos. Emerge de uma perspectiva de escolha estratégica (Child, 1972 *apud* Lumpkin e Dess, 1996), a qual afirma que oportunidades de novas entradas podem ser alcançadas com sucesso através de uma ação deliberada (Van de Ven e Poole, 1995 *apud* Lumpkin e Dess, 1996). A OE é constituída por cinco dimensões: autonomia, comportamento inovador, propensão para assumir riscos, comportamento proativo e competitividade agressiva. Essas dimensões assumem usualmente um papel chave e característico na distinção do processo empreendedor.

Por autonomia entende-se um comportamento de ação independente do indivíduo. Com relação ao tema empreendedorismo, autonomia se caracteriza por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de forte liderança por parte deste, refletindo, assim, um comportamento autocrático (LUMPKIM; DESS, 1996). Na prática, pode ser entendida como ação independente de um empreendedor que objetiva levar para frente um conceito ou uma visão de negócio e completá-la.

Por comportamento inovador deve-se compreender a receptividade, o engajamento e o suporte em relação a novas ideias que visem ao surgimento de novos produtos e serviços, bem como à criação de novas tecnologias de processos. Em outras palavras, trata-se da manifestação da vontade do empreendedor em introduzir novidades por meio da experimentação e de processos criativos com objetivo de desenvolver novos produtos, serviços ou processos. Representa igualmente um importante aspecto da OE, por se tratar de uma via para a captura de novas oportunidades de negócios para o empreendedor (LUMPKIM; DESS, 1996).

A exposição ao risco é possivelmente a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até o qual o empreendedor compromete recursos; significa, adicionalmente, tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados (LUMPKIM; DESS, 1996).

O comportamento proativo está associado à iniciativa do indivíduo na busca de oportunidades. Na prática é como olhar na frente e agarrar as oportunidades como forma de antecipar a procura futura. Para explorar as oportunidades existentes, a visão proativa representa, na maioria das vezes, a possibilidade de ganhos extraordinários para o empreendedor, dado o sentido de pioneirismo na ação. Em suma, esta característica pode ser entendida como a antecipação do indivíduo em relação às necessidades e problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996). O comportamento proativo é importante característica do empreendedor.

A quinta e última dimensão característica dos empreendedores é o comportamento que se traduz por competitividade agressiva e está relacionado à disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado e é de crucial importância para o sucesso e sobrevivência do empreendedor no seu mercado de atuação. Traduz-se no esforço intenso para ser número um no mercado e caracteriza-se por uma postura permanentemente combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da concorrência. Na maioria das vezes, a competitividade agressiva se reflete na opção por métodos não tradicionais de competição e disputa (LUMPKIM; DESS, 1996).

As características de comportamento proativo e de competitividade agressiva, embora pareçam conceitos similares, são ideias distintas. Enquanto proatividade está relacionada à forma como se exploram oportunidades e se entra em novos mercados, a competitividade agressiva está ligada à ideia de como se relaciona com os demais rivais no mercado (LUMPKIM; DESS, 1996).

3.3 A Teoria dos Recursos

A Visão Baseada em Recursos, conhecida também como Teoria dos Recursos, é uma abordagem que enfatiza a categorização e análise de uma empresa como proprietária de recursos que podem gerar vantagem competitiva. A justificativa de observar uma empresa através da lente teórica dos recursos é a tentativa de explicar os elos complexos entre a vantagem competitiva e suas fontes. Essa teoria começou a emergir na década de 1980 e se consolidou nos anos de 1990, sendo, hoje, teoria do campo da estratégia empresarial.

O primeiro trabalho que utilizou o termo Visão Baseada em Recursos foi o de Wernerfelt (1984). Nele, o autor defende a questão de que é mais proveitoso analisar empresas pelos recursos do que pelos produtos. Tomando-se por base essa análise (de recursos), é possível encontrar a otimização das atividades produto-mercado. O autor explica que não é nova a perspectiva de abordar uma empresa por meio de seus recursos, tendo suas raízes nos trabalhos de economistas como Edith Penrose e Rubin. Segundo Wernerfelt (1984), recursos são ativos tangíveis ou intangíveis que devem ser lastreados permanentemente para a empresa.

Ainda para Wernerfelt (1984), a atratividade de um recurso é resultado de seu potencial fornecido à empresa para criação de barreiras ou mecanismos de isolamento. Desde que a organização consiga sustentar sua posição com barreiras de recursos, garantirá alto potencial de lucratividade. O autor foi o primeiro a falar dos feixes de recursos. Em situações de fusão

ou aquisição de empresas, são oferecidas oportunidades de transacionar recursos que, em outras, seriam intransmissíveis. Portanto, o feixe de recursos é um conceito que ilustra uma alternativa para empresas combaterem a heterogeneidade e imobilidade dos recursos de uma indústria. Wernerfelt (1984) propõe uma nova maneira de enxergar como as empresas obtêm vantagens competitivas, não por meio de seu portfólio de posições de produtos no mercado, e sim pelo portfólio de recursos que controla.

O autor foi um dos primeiros a defender uma visão organizacional fundamentada em recursos no campo da administração estratégica. No entanto, quem impulsionou e ganhou destaque com a VBR foi Jay Barney. Em sua publicação de 1991, um artigo de referência no campo, Barney (1991) examina a lacuna entre recursos empresariais e vantagem competitiva sustentável. Seu estudo tem como base duas suposições: heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos.

A heterogeneidade trata da falta de recursos de algumas empresas e da diferença de acesso a esses meios, em decorrência da imperfeição natural dos mercados competitivos. A imobilidade, gerada pelo custo de alguns recursos e pela dificuldade de obtê-los ou desenvolvê-los, reforça a heterogeneidade. Daí a impossibilidade de transferir esses recursos para as empresas. Para Barney (1991), recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento etc., controlados por uma empresa e que a habilitam a conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade.

O autor destacou-se por seu modelo de análise de empresas: o VRIO, que se baseia na capacidade de reconhecer e analisar os recursos que podem ser caracterizados como fontes de vantagem competitiva sustentável. Para isso, é necessário que a empresa verifique o potencial desses recursos, levando em consideração quatro atributos essenciais de um recurso: (V) ser valioso para que a empresa possa explorar uma oportunidade ou uma ameaça ambiental; (R) ser raro entre os concorrentes da empresa; (I) ser de difícil imitação pelos concorrentes, e (O) a empresa deve estar organizada para aproveitar, ao máximo, o potencial desse recurso (BARNEY; HERSTERLY, 2007). O modelo VRIO se tornou conhecido por seu potencial gerencial de análise e universalidade de aplicação empresarial. Atualmente, a VBR é componente curricular de qualquer curso ou disciplina de estratégia empresarial.

Barney e Clark (2007), em trabalho posterior às principais publicações sobre a VBR, sugerem a medição da performance empresarial por meio de dois grandes modelos: o Poder de Mercado (Market Power) e a Eficiência Empresarial (Firm Efficiency), que precisam complementar-se. Os modelos de performance empresarial com base no poder mercado devem ser aplicados em determinados contextos em que seja possível explicar o desempenho da empresa por meio das estruturas industriais, tais como oligopólios ou monopólios. Já os que se fundam em eficiência da empresa devem ser utilizados em ambientes de alta competitividade, cujas barreiras de entrada ou saída são inexistentes ou inefetivas. É interessante observar que esforços para utilizar modelos, baseados em eficiência empresarial ou em poder de mercado, em contextos aos quais geralmente não se aplicam, levarão a uma análise de que as empresas apresentam baixo desempenho.

Dentro da VBR, ao longo do tempo, desenvolveu-se uma vertente que examina as capacidades de uma empresa, em especial sua formação e consolidação. Há uma grande discussão, à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos, sobre a natureza das capacidades desenvolvidas por empresas. Primeiro, porque capacidades não são apenas as que as empresas buscam na condição de aprimoramento competitivo, mas também aquelas desenvolvidas por

novas empresas que atuam em novos negócios, sem ter como preocupação principal a competitividade.

Winter (2003), influenciado pelo pensamento de Schumpeter, aborda a dicotomia entre capacidades. Em seu estudo, afirma que capacidade é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, com fluxos de entrada, produz para a gestão da empresa um conjunto de decisões, gerando fluxos de saída. Para explicar melhor esse conceito, o economista argumenta que rotina provém de um aprendizado altamente padronizável, repetitivo e baseado em conhecimento tácito e na especificidade dos objetivos. Aqui, é possível ver que a capacidade é definida como algo quantificável, que possui fluxos de entrada e saída, porém sua definição ainda se baseia no conceito de uma habilidade aprendida e empregada. O autor também destaca os seguintes níveis de capacidade: zero (zero level) e primário (first order). As de nível zero são chamadas de ordinárias ou substanciais, que permitem à empresa “ganhar a vida”, e são exercidas em processo estacionário. Já as capacidades de nível primário são dinâmicas, que, segundo Winter (2003), mudam o produto, processo de produção, escala ou os mercados e consumidores atendidos.

Collis (1994) define capacidades organizacionais como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência e permitem à empresa transformar fisicamente seus fluxos de entrada em fluxos de saída. O autor, a partir da revisão da literatura, enumera três categorias de capacidades: estática, dinâmica e criativa. A primeira (estática) refere-se à habilidade empresarial de executar as atividades básicas funcionais. Esse conceito remete às definições de capacidades ordinárias, substanciais e de nível zero. A segunda (dinâmica) trata do aprimoramento dinâmico das atividades empresariais, e seu conceito converge para as capacidades dinâmicas discutidas pelos demais autores. A terceira categoria (criativa), apesar de relacionada com o aprimoramento dinâmico, envolve maior discernimento estratégico que possibilita à empresa identificar o valor intrínseco de outros recursos ou desenvolver estratégias, antecipando-se aos concorrentes.

4 METODOLOGIA

A metodologia proposta estrutura-se em estudo de caso de caráter descritivo, ancorado na literatura de Yin (2001). Esta metodologia foi escolhida, visto que, a pesquisa concentra-se no estudo de um caso particular, mas considerado representativo dentro de um conjunto de casos análogos, de forma a ser um caso apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, permitindo assim inferências. Em particular, o estudo de caso seguiu uma proposta indutiva, necessária para a teorização a partir de fenômenos abrangidos por literatura escassa, como o desenvolvimento de capacidades em empresas startups submetidas a processo de aceleração em aceleradoras de negócios de base tecnológica. O estudo de caso permite aos pesquisadores examinar de perto um fenômeno atual dentro de um cenário da vida real (YIN, 2001).

4.1 Seleção da Amostra

A seleção de caso é um aspecto importante da teorização embasada em estudos de caso. Nesses termos, para estudar o fenômeno foi escolhida a aceleradora 21 212 Digital Accelerator, que é uma aceleradora referência no processo de aceleração de negócios digitais

no Brasil e, por possuir as características de todos os campos teóricos do presente estudo. A aceleradora utilizada para a pesquisa foi escolhida com base nos seguintes critérios: 1) possuir um espaço de treinamento, 2) possuir um processo de candidatura para startups, 3) apresentar uma ampla divulgação dos seus serviços nos meios de comunicação, 4) estar alicerçada por uma ampla rede de apoio, como investidores anjos, por exemplo, 5) estar disposta a compartilhar informações e participar de pesquisas, 6) ser reconhecida como uma das líderes nacionais no segmento, 7) possuir experiência no mercado de aceleração, 8) já ter um número de empresas aceleradas, 9) apresentar um serviço que sirva como modelo para outros aceleradores e, 10) possuir uma ampla rede de colaboradores.

A startup Instaquadros, que é uma das empresas que participam do ciclo de aceleração oferecido pela 21 212 Digital Accelerator e que foi criada a partir da idealização e da Orientação Empreendedora de seus idealizadores, foi escolhida para o presente estudo. Os critérios utilizados para a escolha da startup foram: 1) estar atuando no mercado com uma base significativa de clientes, 2) estar participando do processo de aceleração da 21 212 Digital Accelerator, 3) apresentar uma ampla divulgação dos seus serviços/produtos nos meios de comunicação, 4) estar disposta a compartilhar informações e participar de pesquisas e 5) ser reconhecida como uma das líderes no mercado em que atua.

A relação entre empresa acelerada e aceleradora, possui fortes raízes na Teoria dos Recursos, desta forma esta relação foi interpretada, utilizando-se de dois eixos: serviços prestados pela aceleradora e fluxo de recursos entre aceleradora e startup acelerada.

4.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados um dos sócios-fundadores da aceleradora e outro da startup foram contatados via e-mail e por uma rede social (Facebook) e convidados a participar de uma entrevista, além disso, o representante da startup também foi convidado a preencher um questionário. Estes procedimentos foram seguidos por revisão do site, blogs e outros documentos que poderiam fornecer informações relevantes sobre ambas as empresas.

A entrevista feita com os representantes da aceleradora e da startup foi focalizada, com roteiros predeterminados de acordo com a orientação de Flick (2009). No presente estudo a entrevista realizada com o representante da startup foi conduzida com o intuito de verificar a existência de Orientação Empreendedora em suas cinco dimensões (LUMPKIN e DESS, 1996) bem como averiguar os benefícios mercadológicos gerados a partir do processo de aceleração com base na Teoria dos Recursos (BARNEY, 1991), assim como inferir quais seriam os meios de formação de estratégias na empresa analisada. Já a entrevista com o representante da aceleradora foi direcionada para compreensão do processo de aceleração oferecido pela aceleradora, assim como captar suas relações com a Teoria dos Recursos (BARNEY, 1991). A intervenção do entrevistador foi mínima, apenas no intuito de manter os entrevistados no escopo de resposta da pergunta em questão. Em alguns casos, permitiu-se que o entrevistado explorasse mais sua resposta para alcançar uma coleta mais ampla e subjetiva.

O questionário aplicado para o representante da startup foi uma adaptação de Sales (2011) e foi constituído de 49 proposições divididas de acordo com as cinco dimensões da orientação empreendedora (LUMPKIN & DESS, 1996). As proposições que compuseram o questionário foram baseadas na escala Likert, contendo os seguintes níveis de concordância: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente. As escalas Likert

são populares, de fácil construção e fornecem maior quantidade de dados, quando comparadas a outras escalas. São escalas que permitem mensurar quanto a pessoa concorda ou discorda com um item que está sendo avaliado (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os autores da pesquisa não tinham nenhuma conexão prévia ou envolvimento com a aceleradora e a startup alvos do processo investigatório.

4.3 Tratamento dos dados

A aplicação do questionário, a tabulação dos dados e o seu tratamento permitiram a mensuração dos atributos pesquisados. Como dito, as perguntas que compuseram o questionário foram constituídas cinco níveis de concordância: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente. Esta escala permitiu averiguar o nível de concordância do representante da startup em relação as cinco dimensões da orientação empreendedora (LUMPKIN & DESS, 1996). No presente estudo o conteúdo da entrevista foi conduzida com o intuito de verificar a existência de orientação empreendedora em suas cinco dimensões (LUMPKIN & DESS, 1996), bem como inferir quais seriam seus benefícios para startups em processo de desenvolvimento.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Aceleração de Empresas

Apresentação do processo de aceleração da 21 212 Digital Accelerator

As aceleradoras de empresas possuem um intuito de fornecer um sistema de suporte completo para o desenvolvimento de startups. A aceleradora utilizada para a pesquisa possui um âmbito de atuação binacional, fazendo a ligação entre Brasil e EUA. O foco da aceleradora é o desenvolvimento de startups do Brasil e da América Latina, sendo sua ligação com os EUA feita com o intuito de atrair investidores, mentores e obter um intercâmbio de conhecimentos. Além disso, o networking desenvolvido com partes interessadas nos EUA tem a finalidade obter suporte para startups que possuem potencial para atuar em escala internacional.

O recrutamento de empresas é realizado, principalmente, através de uma equipe de prospecção de empresas, que monitoram empresas com potencial para participar do programa e que entram em contato com essas empresas para avaliar o interesse delas em participar do programa de aceleração. Além disso, há uma grande geração de conteúdo através de vídeos, artigos e também a participação em diversos eventos, este último sendo um dos principais meios de prospecção de empresas para a aceleradora.

Inscrição e seleção de empresas para o processo de aceleração da 21 212 Digital Accelerator

Durante a entrevista realizada com o representante da aceleradora, ficou claro que a principal característica procurada pela empresas nas equipes que formam as startups é o equilíbrio. O grupo deve conter pessoas com perfil empreendedor, características

complementares e com experiência em negócios. A ideia de negócio é importante, mas não é o único fator relevante. Aliado a ideia, os recursos necessários para a implantação da ideia também são muito relevantes, pois existem ideias que para serem postas em prática exigem grandes volumes de recursos e já outra com poucos recursos podem ser implantadas. Por fim, a equipe é outro fator fundamental.

Caracterização do processo de aceleração da 21 212 Digital Accelerator

Após a seleção as empresas entram para o processo, onde ficam entre 3 a 6 meses desenvolvendo suas principais deficiências e lacunas existentes. O processo semelhante a incubação de empresas, contudo as empresas que se submetem ao processo já estão em um estágio avançado de desenvolvimento, além disso o trabalho é focado no crescimento e não no desenvolvimento, como ocorre em incubadoras. Após o período de aceleração a startup participa do Demo Day, que é um evento realizado com o fim de atrair novos parceiros para um estágio de crescimento pós-aceleração.

O aporte financeiro oferecido varia entre R\$ 20.000 a R\$ 50.000. No entanto, este suporte é dado de acordo com o desenvolvimento da empresa durante o processo de aceleração, ou seja, ele não é garantido, depende do desenvolvimento da empresa dentro do processo.

A participação dos mentores é realizada de acordo com a identificação de lacunas que são identificadas nas startups, a aceleradora busca em sua rede de mentores, aqueles que possam colaborar para a solução dessas deficiências encontradas nas empresas. A atuação do mentor é feita muito pontualmente, apenas para a resolução de um problema específico.

Complementando o desenvolvimento das startups são oferecidos treinamentos em modelos de negócios, desenvolvimento de produtos, melhores práticas de usabilidade, marketing, finanças e tudo o que esta relacionado à gestão de negócios digitais. Há também uma série de elementos como workshop, palestras e outras atividades que complementam o desenvolvimento destas empresas.

Dia da Demonstração e Pós-Dia da Demonstração (Demo Day e Post-Demo Day)

Após o processo de aceleração do negócio, e de acordo com os dados demonstrados através de KPI's, as startups que encontram-se com um bom nível de usuários (clientes) e com um faturamento crescente são convidadas a participar do Dia de Demonstração (Demo Day), que é um evento onde as startups terão a oportunidade de apresentar seus projetos para mentores, empreendedores, representantes de instituições e, principalmente, investidores e fundos. Após este evento, as startups continuam a ter o apoio da aceleradora, independente das negociações resultantes do Demo Day.

A 21 212 Digital Accelerator e a Teoria dos Recursos

Nesta etapa do trabalho, discutiu-se a o processo de aceleração e a formação de capacidades em empresas aceleradas. De acordo com os dados e informações colhidos durante a entrevista observou-se que a aceleradora procura criar um sistema ideal para o desenvolvimento do negócio da empresa que participa do processo de aceleração. Dentro desta análise, observou-se que há grande consonância entre o processo de aceleração e a

Teoria dos Recursos, visto que, a referida teoria considera que a forma com que a organização organiza seus recursos e suas capacidades é a real fonte de vantagem competitiva, não bastando apenas à análise ambiental das oportunidades e ameaças e a condução dos negócios através de grandes oportunidades e das ameaças existentes. Para Barney (1991), a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a organização possui para a competição em seu ambiente.

No processo de análise dos recursos e capacidades, Barney (1991) afirma que devem ser levados em consideração quatro aspectos: (1) a questão do valor, (2) a questão da raridade, (3) a questão da imitabilidade e (4) a questão da organização. Quando estes aspectos estão presentes e, combinados com a estrutura formal, seus sistemas de controle e suas políticas de compensação, aliado aos recursos e capacidades, eles podem habilitar a organização para conquistar sua vantagem competitiva, atendem à questão da organização. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização (BARNEY, 1991). Consoante com a Teoria dos Recursos a aceleradora busca exatamente oferecer recursos que forneçam vantagem competitiva para as startups através do atendimento das diversas necessidades do negócio.

5.2 Orientação Empreendedora na Instaquadros

O conceito de Orientação Empreendedora é um construto composto pelos atributos autonomia, inovação, proatividade, competitividade agressiva e propensão a assumir riscos. Os graus de concordância apurados nas respostas do representante da startup demonstraram elevados níveis de concordância o que, à princípio indicam um elevado nível de Orientação Empreendedora na empresa. A fim de verificar os níveis de concordância existentes sobre as cinco dimensões analisadas, foi avaliada a média das respostas que variavam de grau -2 que representaria o menor nível de concordância (discordo totalmente) e 2 que representaria o maior nível de concordância (concordo totalmente).

A pesquisa verificou que as cinco dimensões da orientação empreendedora propostas por Lumpkin e Dess (1996) se fazem presentes, com elevados graus de concordância, na empresa analisada. O fato de o entrevistado afirmar que há total autonomia da equipe para o acompanhamento e garantia da continuidade dos projetos e, ao mesmo tempo destacar a importância do perfil de liderança empreendedora de cada membro, pode indicar a existência de uma efetiva autonomia dos funcionários. O grau de autonomia efetivamente verificado na organização é grande, o que favorece o negócio, em face à necessidade de respostas rápidas a um ambiente no qual as mudanças se processam em alta velocidade. O entrevistado mostra que a inovação é a essência da empresa observando que o “projeto central” desta é o desenvolvimento de novos produtos, de acordo com as demandas do mercado. Este processo é desenvolvido tanto pela equipe como um todo, que trabalha conjuntamente na elaboração de novos produtos e que conta com a participação dos clientes que acabam sugerindo novos produtos. Observa-se também que a empresa busca inovação por meio de domínios de novas tecnologias para o alcance de oportunidades emergentes. Quanto à tomada de risco, observa-se que a empresa possui um perfil agressivo caracterizado pela aceitação de empreender em novos projetos, assumindo-se todos os riscos inerentes a novas ações em situações de incerteza. A pró-atividade se mostra evidente no relato do entrevistado, quando este destaca a forma pela qual a empresa busca constantemente novas oportunidades no mercado como, por

exemplo, a antecipação de tendências e a busca de novas oportunidades e o desenvolvimento de produtos de acordo com a percepção de novas demandas. O entrevistado destaca a agressividade competitiva como importante aspecto na área comercial, onde a empresa adota diversas ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento competitivo da empresa. Esta competitividade é desenvolvida de várias formas: através do fortalecimento das relações com os clientes e fornecedores, formação de parcerias estratégicas para o negócio e amplo controle da qualidade do produto e grande investimento em marketing.

Relativamente à questão da influência do empreendedorismo no crescimento e desenvolvimento da startup, parece que a Orientação Empreendedora desempenha, de fato, um papel importante. Pois as empresas em fase de desenvolvimento/crescimento tendem a desenvolver uma orientação sustentada por um conjunto de aspectos (autonomia, comportamento inovador, propensão para assumir riscos, comportamento proativo e competitividade agressiva). Como afirma Drucker (1986), as organizações precisam saber como ser empreendedoras e como inovar, pois não sobreviverão se não adquirirem uma competência empreendedora.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo verificou como ocorre o processo de aceleração de startups e suas etapas e as vantagens que o mesmo oferece, como acesso à investidores e orientação empresarial. Além disso, vimos que a aceleradora desempenha um papel vital no desenvolvimento das empresas que passam por um processo de aceleração, pois o processo em si, favorece o desenvolvimento da empresa tornando-a mais preparada para atuar dentro de mercados instáveis e competitivos. Destacamos também que, pode-se perceber que um dos grandes obstáculos que as startups enfrentam é a falta de um ambiente favorável ao crescimento das mesmas e que acaba estimulando-as a procurarem as aceleradoras para buscar este suporte que não conseguiriam através de outros meios. E por fim, vimos que os responsáveis pela startup possuem um elevado nível de orientação empreendedora. A orientação empreendedora refere-se a processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos. Assim, embora os empreendedores brasileiros revelem maior rejeição às incertezas futuras, concomitantemente demonstram ter maior disposição a assumir riscos, desde que remunerados, como forma de compensação por essa exposição ao risco. Segundo, Lumpkin e Dess (1996), a propensão para o risco pode ser entendida como o montante até ao qual um empreendedor está disposto a comprometer recursos; portanto, como na maioria das vezes os empreendedores por necessidade têm poucos recursos ou alternativas profissionais a comprometer, segue-se a sua maior propensão para assumir risco.

Acreditamos que nosso estudo atendeu aos objetivos de identificar como ocorre o processo de aceleração e as vantagens oferecidas por este processo sua representatividade para a consolidação de startups, bem como de inferir o nível de Orientação Empreendedora dentro de uma pequena empresa de base tecnológica. Foram identificadas as cinco dimensões da orientação empreendedora, que se apresentaram em níveis semelhantes, com destaque para a autonomia e a competitividade agressiva.

Este estudo serve como uma contribuição inicial para o desenvolvimento de pesquisas que relacionem os campos de conhecimento de administração estratégica e

empreendedorismo, sobretudo em pequenas que desenvolvem seus negócios em meios digitais, cuja importância da análise já foi abordada na introdução desta pesquisa. Um maior número de estudo de casos faz-se necessário para que os aspectos aqui identificados sejam validados como uma descrição verossímil do processo de formação estratégica em tais empresas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management Destin**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press, 2007. New York, Estados Unidos, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 15, p. 143-152, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Dolabela, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura, 30 ed. 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **Como ingressar nos negócios digitais**. São Paulo: EI – Edições Inteligentes, 2004.

FISHBACK, B., et al. Finding business idols: **A new model to accelerate start-ups**. Ewing Marion Kauffman Foundation. Kansas. 2007. Disponível em: <[http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding Business Idols.pdf](http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding_Business_Idols.pdf)>_Acesso em 01 de jun. 2013.

Fillion L. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000. FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. Ed. Porto alegre: Artmed, 2009.

Xavier, S. R.; Kelley, D.; Kew J.; Herrington, M. Vorderwülbecke, A. **Global Entrepreneurship Monitor**. 2012. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/2645/gem-2012-global-report>>. Acesso em 28 de maio. 2013.

LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MILLER, P., BOUND, K. **The Startup Factories**: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London: Nesta, 2011.

MITCHELL, L. Beyond licensing and incubators: **Next-Generation approaches to entrepreneurial growth at universities**. Ewing Marion Kauffman Foundation. Kansas. 2010. Disponível em <<http://www.kauffman.org/advancing-innovation/beyond-licensing-and-incubators.aspx>> Acesso em 01 de jun. 2013.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Um raio-X do empreendedor digital brasileiro**. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI292326-17202,00-UM+RAIOX+DO+EMPREENDEDOR+DIGITAL+BRASILEIRO.html>>. Acesso em 03 de jun. 2013.

RIES, E. **Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2011.

SALES, M. D. **Tipologia de Cultura Organizacional**: Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. 2011. 112 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) - FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. Tradução de B. Barbosa Filho. São Paulo: Abril Cultural, 1803.

SCHUMPETER, J. **História da análise econômica**. Tradução de A. M. dos Reis, J. L. S. Miranda, & R. Rocha. Rio de Janeiro: Missão Norte-Americana de Cooperação. v. 2, 1964a.

SCHUMPETER, J. **História da análise econômica**. Tradução de A. M. dos Reis, J. L. S. Miranda, & R. Rocha. Rio de Janeiro: Missão Norte-Americana de Cooperação. v.3, 1964b.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

WERNERFELT, B. A Resourced-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 5, p. 171-180, 1984.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 24, p. 991-995, 2003.