



## Avaliação do processo de aceleração considerando a perspectiva dos gestores e dos empreendedores: o caso do Empreendetec

*Assessing the acceleration process from the perspective of managers and entrepreneurs: the case of Empreendetec*

 Paulo Gabriel Claro<sup>1</sup>  João Paulo Moreira Silva<sup>2</sup> and  Sérgio Fernando Loureiro Rezende<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela PUC Minas. Programa de Pós-Graduação em Administração – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo (CMAE/FGV EAESP). Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração

de Empresas de São Paulo – FGV EAESP São Paulo, São Paulo – Brasil  [paulo.claro@fgv.edu.br](mailto:paulo.claro@fgv.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela PUC Minas Programa de Pós-Graduação em Administração – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PPGA/PUC Minas). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Belo Horizonte, Minas

Gerais – Brasil  [joao.msilva@live.com](mailto:joao.msilva@live.com)

<sup>3</sup> Doutor em Marketing pela University of Lancaster. Programa de Pós-Graduação em Administração – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PPGA/PUC Minas). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Belo Horizonte,

Minas Gerais – Brasil  [sflrezende@gmail.com](mailto:sflrezende@gmail.com)

### Author's Notes

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest to disclose

**Acknowledgments:** The authors would like to express their gratitude to the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) and the Minas Gerais State Research Support Foundation (FAPEMIG) for their financial support during this study.

**Correspondence regarding this article should be addressed:** Paulo Gabriel Claro

### Cite as – American Psychological Association (APA)

Schuh, A. S., Cabral, A. R. Y., & Dewes, M. F. (2024, Sept./Dec.). Assessing the acceleration process from the perspective of managers and entrepreneurs: the case of Empreendetec. [Special issue]. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 12(4), Article e26106. <https://doi.org/10.5585/2024.26106>

## Resumo

**Objetivo do estudo:** Este estudo visa analisar um processo de aceleração sob a perspectiva de gestores e empreendedores.

**Relevância e Originalidade:** Demonstra se o que foi proposto pelos gestores foi percebido como implementado pelos empreendedores, destacando-se divergências e convergências. Ao considerar ambas as perspectivas, gestores e empreendedores, o trabalho agrega à literatura sobre processos de aceleração a qual tende a privilegiar uma única perspectiva: gestores ou empreendedores.

**Metodologia:** Por meio de um estudo de caso único de natureza qualitativa, selecionou-se um processo de aceleração cujo programa denominado EmpreendeTec (nome fictício) foi o oferecido a alunos e professores de uma universidade privada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e fontes secundárias, realizadas em 2022. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, permitindo uma compreensão detalhada das percepções dos participantes sobre o programa.

**Principais resultados:** Os resultados indicam que os gestores e empreendedores possuem visões distintas sobre aspectos importantes, como a proximidade entre gestores e empreendimentos, acesso a recursos financeiros, utilização do material disponibilizado e validação do empreendimento.

**Contribuições teóricas e gerenciais:** O estudo possui duas principais contribuições: (i) a compreensão de processo de aceleração a partir das perspectivas de empreendedores e gestores, permitindo uma visão abrangente do programa; (ii) a revelação de como os reflexos da pandemia da Covid-19 afetaram o desempenho do programa, inviabilizando aspectos-chave do processo de aceleração, como a colaboração entre empreendimentos e a criação de um ambiente condutivo ao empreendedorismo.

*Palavras-chave:* empreendedorismo, aceleração, empresas de base tecnológica, avaliação.

### Assessing the acceleration process from the perspective of managers and entrepreneurs: the case of Empreendetec

#### Abstract

**Objective of the study:** this study aims to analyze the acceleration process from the perspective of managers and entrepreneurs.

**Originality/Relevance:** it shows the extent to which what managers proposed was perceived as implemented by entrepreneurs, highlighting divergences and convergences. By considering both perspectives, managers and entrepreneurs, this paper adds to the knowledge on acceleration processes, which usually focuses on a single perspective: either managers or entrepreneurs.

**Methodology:** this paper is based on a qualitative single case study of an acceleration process, the program EmpreendeTec (fictitious name), offered to students and scholars at a private university in Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil. Data were collected through semi-structured interviews, conducted in 2022, and secondary sources. The data was subjected to content analysis, which facilitated a detailed understanding of the participants' perceptions of the program.

**Main results:** the results show that managers and entrepreneurs have different views on important aspects of the program, such as the geographical proximity between managers and ventures, access to financial resources, use of available material, and validation of the venture.

**Theoretical and managerial contributions:** this paper contributes by increasing the understanding of acceleration processes from the perspective of managers and entrepreneurs, presenting a holistic view of the program. It also shows how the consequences of the Covid-19 pandemic affected the program's performance, making key aspects of the program unfeasible, such as collaboration between ventures and the creation of an environment conducive to entrepreneurship.

*Keywords:* entrepreneurship, acceleration programs, technology-based firms, evaluation.

## Evaluando el proceso de aceleración desde la perspectiva de directivos y empresarios: el caso de Empreendotec

### Resumen

**Objetivo del estudio:** este estudio pretende analizar el proceso de aceleración desde la perspectiva de los gestores y los empresarios.

**Originalidad/relevancia:** en concreto, muestra en qué medida las propuestas de los directivos fueron percibidas como aplicadas por los empresarios, destacando divergencias y convergencias. Al considerar ambas perspectivas, la de los directivos y la de los empresarios, este trabajo se suma al conocimiento sobre los procesos de aceleración, que suele centrarse en una única perspectiva: la de los directivos o la de los empresarios.

**Metodología:** este trabajo se basa en un estudio de caso cualitativo de un proceso de aceleración, el programa EmpreendeTec (nombre ficticio), ofrecido a estudiantes y becarios de una universidad privada de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas, revisión de documentos y fuentes secundarias realizadas en 2022. Los datos fueron sometidos a análisis de contenido, lo que facilitó una comprensión detallada de las percepciones de los participantes sobre el programa.

**Principales hallazgos:** los resultados muestran que gestores y emprendedores tienen opiniones diferentes sobre aspectos importantes, como la proximidad geográfica entre gestores y emprendimientos, el acceso a recursos financieros, el uso del material disponible y la validación del emprendimiento.

**Aportaciones teóricas y de gestión:** este trabajo contribuye a aumentar la comprensión de los procesos de aceleración desde la perspectiva de los gestores y los emprendedores, presentando una visión holística del programa. También muestra cómo las consecuencias de la pandemia de Covid-19 afectaron al rendimiento del programa, haciendo inviables aspectos clave del mismo, como la colaboración entre empresas y la creación de un entorno propicio para la iniciativa empresarial.

*Palabras clave:* iniciativa empresarial, programas de aceleración, empresas de base tecnológica, evaluación.

### 1 Introdução

As universidades possuem um papel importante na geração e reprodução de novos conhecimentos, incluindo a geração de novos negócios (Audy, 2017; Bobsin et al., 2020; Etzkowitz & Zhou, 2017). Para tanto, as aceleradoras são consideradas fundamentais para a

atividade empreendedora advinda da universidade, aqui definida como um espaço físico que disponibiliza recursos e investimentos financeiros aos empreendedores (Clayton et al., 2018; Mendes & Longaray, 2020; Silva et al., 2018).

De forma geral, as aceleradoras posicionam-se como intermediários no processo empreendedor iniciado nas universidades (Clayton et al., 2018). Ademais, seus programas focam no desenvolvimento de novos empreendimentos tecnológicos diversos, proporcionando acesso a redes de contato, capital, mentorias e capacitação empreendedora em período de tempo reduzido (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [ANPROTEC], 2019; Figueiredo, 2018; Oliveira, 2019; Politis et al., 2019). Como resultado, as aceleradoras tornam-se importantes para o desenvolvimento de novos negócios, buscando auxiliá-los na sobrevivência em seu estágio inicial (Etzkowitz & Zhou, 2017; Mendes & Longaray, 2020).

As aceleradoras e sua influência no processo empreendedor por meio de programas estruturados passaram a ser endereçados em pesquisas na área apenas recentemente (Clayton et al., 2018; Noronha et al., 2021), representadas por estudos de casos específicos (e.g., Castro et al., 2021; Figueiredo, 2018) estudos sobre o ambiente de apoio ao empreendedorismo (e.g., Bobsin et al., 2020; Moreira-Silva et al., 2021) ou revisões de literatura (e.g., Noronha et al., 2021; Pedrinho et al., 2020).

Em comum, esses estudos assumem apenas a perspectiva dos gestores ou dos acelerados. Isso significa que a pesquisa normalmente enfatiza a visão daqueles que conceberam e foram responsáveis pelos programas, ou, alternativamente, daqueles que participaram do programa (Carmo & Rangel, 2020). Como exemplo, Fernandes (2015) foca na visão do acelerado levantando-se sugestões de melhorias de desempenho das aceleradas. Já Bobsin et al. (2020) avaliaram as infraestruturas do ecossistema da universidade, mostrando suas características e pontos positivos sob a ótica dos gestores.

No entanto, apesar de contribuir com o nosso entendimento sobre o processo de aceleração, a pesquisa que busca avaliar tais programas considerando apenas uma das perspectivas – gestores ou empreendedores –, tende a refletir as percepções de apenas um dos atores. Tal fato torna-se problemático uma vez que os programas de aceleração possuem uma “concepção complexa” (Cohen et al., 2019, p. 1796) e, além disso, “uma infinidade de relacionamentos pode existir entre a aceleradora e o empreendimento nascente” (Clayton et al., 2018, p. 17) o que pode suscitar visões diametralmente opostas.

Em outras palavras, enfatizar os gestores ou empreendedores na avaliação dos programas pode resultar em visões parciais e excessivo viés. Por exemplo, ao focar nos aspectos vinculados aos acelerados, aspectos gerenciais e estratégicos das aceleradoras – e, por conseguinte, das instituições promotoras, como universidades – podem ser subestimados. Por outro lado, ao adotar apenas os aspectos vinculados a instituição aceleradora, demandas e situações perpassadas pelos acelerados em seu processo empreendedor podem não ser devidamente endereçadas. Dessa forma, uma investigação que leve em conta ambas as perspectivas, poderá apresentar um resultado que reflita a complexidade e a multiplicidade de atores envolvidos no processo de aceleração (Figueiredo, 2018; Moreira-Silva et al., 2021), destacando suas convergências e divergências.

Nesse sentido, o presente artigo pretende analisar um processo de aceleração considerando a perspectiva dos gestores e dos empreendedores. Ao considerar-se as perspectivas de gestores e empreendedores, avalia-se os recursos, produtos e processos dos programas. Para tanto, pesquisou-se o EmpreendeTec 2021 (nome fictício), programa vinculado a uma universidade de Belo Horizonte e Região Metropolitana, aqui denominada Universidade X.

O artigo apresenta as seguintes contribuições. Primeiro, avança-se a compreensão do processo de aceleração por meio da avaliação de gestores e empreendedores acelerados, descortinando os processos e resultados de tal processo por meio de convergências e divergências entre esses atores. Dessa forma, apresenta-se uma visão abrangente do processo de aceleração, com ênfase nos principais atores envolvidos, como gestores e empreendedores. Seguindo, o caso em estudo, conduzido em um contexto pandêmico, permite revelar como fatores exógenos – como o ambiente de medidas sanitárias restritivas durante as fases mais agudas da pandemia da Covid-19 – podem afetar a avaliação dos envolvidos. Tal situação permite reflexões acerca dos processos de aceleração conduzidos em formato integralmente virtual.

## 2 Referencial Teórico

Recentemente as universidades ampliaram ações de fomento e estímulo ao empreendedorismo e transferência de conhecimento. Assim, o ambiente acadêmico passou a desempenhar um papel importante, incentivando e estimulando a produção comercial inserida no contexto universitário (Clayton et al., 2018; Etzkowitz & Zhou, 2017), como por meio dos processos de incubação e aceleração.

Apesar de a literatura tratar ambos como semelhantes, já que há sobreposições entre eles e suas diferenciações nem sempre serem claras (Inovação Sebrae Minas, 2021), pode-se dizer que a incubação aponta para a existência de ambientes favoráveis à criação de novas empresas (Moreira-Silva et al., 2021). Esses ambientes permitem que o empreendedor implemente suas iniciativas baseadas na inovação (Santos & Filho, 2014), auxiliando na sobrevivência de um negócio desde a ideia incipiente até a sua inicial consolidação (Mendes & Longaray, 2020).

Já os processos de aceleração, foco deste estudo, são elaborados pelas aceleradoras de negócios, caracterizados como “programas de duração limitada, com duração aproximada de três a seis meses, que ajudam grupos de empresas iniciantes em seus processos e aspirações empresariais” (Cohen et al., 2019, p. 1781). De modo geral, a aceleração de empresas permite que a organização se desenvolva, visando superar as barreiras do estágio inicial e atingir seu ponto de equilíbrio (ANPROTEC, 2019).

Dessa forma, diferentemente do processo de incubação, que possui relação mais próxima com empresas em estágio ainda bastante incipiente e está usualmente vinculada a ambientes físicos, os processos de aceleração tem como premissa o auxílio a empresas ligeiramente mais consolidadas (Castro et al., 2021). Nesse sentido, novas empresas de base tecnológica buscam, por exemplo, programas de aceleração por não possuírem recursos financeiros próprios, sendo a aceleração um modo de obtenção de recursos financeiros por meio de investidores (Oliveira, 2019).

Como atividade da aceleração, inclui-se seleção, capacitação dos sócios, mentorias, acesso a mercados, acesso a investidores, fundos de investimentos, infraestrutura e serviços de apoio (ANPROTEC, 2019; Oliveira, 2019; Silva et al., 2018). A conexão entre os atores citados busca apoiar o processo de validação do empreendimento, objetivando uma entrada sólida no mercado (Castro et al., 2021). Ademais, as aceleradoras podem acolher em seus programas empreendimentos específicos, como aqueles devotados ao setor de saúde ou agropecuário (ANPROTEC, 2019).

Dessa forma, a aceleração apresenta foco no investimento, geralmente em troca de uma possível participação no quadro societário ou de cotas da empresa, também priorizando a equipe, sócios-fundadores e funcionários, ao invés dos empreendedores de forma individual (Fernandes, 2015). Oliveira (2019) identifica que quase a totalidade das empresas aceleradas já possuem CNPJ,

e a maioria já apresenta produtos comercializados. Além disso, a aceleração normalmente conta com a oferta de infraestrutura tecnológica (Etzkowitz & Zhou, 2017).

Entretanto, apesar dos recursos disponibilizados, os acelerados não estão isentos de novos desafios durante o processo empreendedor. Oliveira (2019) aponta que 70% das empresas não haviam passado por uma fase prévia de incubação, gerando defasagem em aspectos comportamentais, psicológicos e administrativos. Ainda em relação às dificuldades, grande parte dos acelerados menciona a obtenção de investimento (Oliveira, 2019).

Em função da complexidade do processo de aceleração, autores como Noronha et al., (2021) e Politis et al., (2019) enfatizam a necessidade de avaliar tais processos. Tal importância recai sobre a possibilidade de permitir uma reorganização dos recursos de acordo com seus respectivos objetivos (Castro et al., 2021; Moreira-Silva et al., 2021; Wolffenbüttel, 2001), auxiliando na tomada de decisão dos gestores e contribuindo com a geração de conhecimento (e.g., Bobsin et al., 2020).

Dentre os tipos de avaliação para programas de aceleração, é possível citar: (i) modelo utilizado por Wolfenbuttel (2001), concentrando-se nos impactos dos mecanismos de incubação/aceleração, de natureza multinível – universidade, empresas e sociedade –; (ii) modelo baseado nas capacidades dinâmicas, utilizado por Bobsin et al., (2020), observando como as organizações são capazes de integrar, construir e reconfigurar competências externas em ambiente mutáveis e gerar produtos inovadores e, por fim, (iii) o modelo lógico, escolhido como modelo de avaliação neste estudo (Ferreira et al., 2007; Millar et al., 2001).

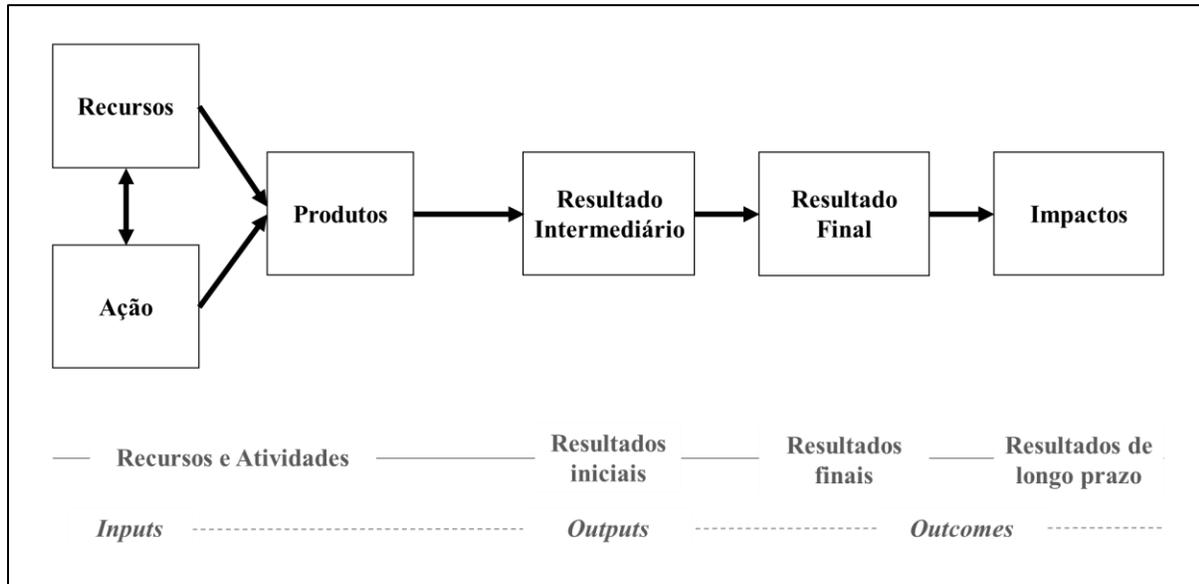
Modelos lógicos são sistematizações de eventos ou processos “que representam graficamente as suposições ou bases subjacentes sobre as quais se espera que a realização de uma atividade leve à ocorrência de outra atividade ou evento” (Millar et al., 2001, p. 73). Como método de avaliação em programas, tal modelo desenha o funcionamento do programa buscando problemas e/ou deficiências nos processos que podem interferir no desempenho do mecanismo avaliado (Ferreira et al., 2007). Assim, o modelo demonstra como o programa funciona, caracterizando seus processos, os beneficiários, atores envolvidos e os resultados capazes de resolver o problema-alvo do programa (Coelho, 2019; Millar et al., 2001).

Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2007) apresentam quatro elementos que constituem o modelo lógico: recursos, ações, produtos e resultados. Em relação ao primeiro, os recursos são os insumos dispostos para alcançar um objetivo. Os processos/ações são as atividades realizadas

dentro do programa. Já os produtos obtidos dessas atividades se referem aos produtos específicos gerados por cada ação, incluindo níveis, tipo e metas de bens e serviços a serem entregues (Freitas & Silveira, 2015; Kellogg, 2004) (Ver Figura 1).

**Figura 1**

*Sequência do modelo lógico*



*Nota:* elaborado pelos autores, baseado em Millar et al. (2001) e Ferreira et al. (2007).

Por fim, têm-se os resultados, no qual se diferenciam em intensidade e público atingido, sendo classificados em intermediários, finais e impactos. O resultado intermediário se refere ao enfrentamento das causas do problema, enquanto os resultados finais dizem respeito ao alcance do objetivo do programa. O terceiro tipo são os impactos, ou os resultados sociais produzidos em consequência aos resultados intermediários e finais. Dessa forma, os resultados se referem às consequências de curto e médio prazo de um programa, no qual incluem os comportamentos dos participantes. Ainda, os impactos são alterações que ocorrem dentro das organizações, comunidades ou sistemas, no longo prazo, intencionais ou não (Kellogg, 2004).

Por meio do modelo lógico, é possível proceder a uma avaliação de processos de aceleração considerando as perspectivas dos gestores e empreendedores. Essa perspectiva abrangente aponta para uma abordagem mais completa da avaliação do processo de aceleração por meio da qual convergências e divergências são apontadas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1. Método

Com o objetivo de analisar o EmpreendeTec 2021, optou-se pelo estudo de caso único de natureza qualitativa. Duas foram as motivações para tal escolha: (i) a compreensão dos estudos sobre processos de aceleração como um campo recente (Cohen et al., 2019; Politis et al., 2019), permitindo a utilização de perspectivas qualitativas tendo em vista o estágio exploratório no campo de estudo; (ii) a necessidade de captar o fenômeno de maneira integrada, como as convergências e divergências entre gestores e empreendedores, além do contexto relacional que permeia o processo de aceleração.

O caso selecionado para esta pesquisa foi o programa EmpreendeTec 2021. Vinculado a uma universidade com diversos campi em Belo Horizonte e Região Metropolitana, o EmpreendeTec é atualmente o programa de fomento ao empreendedorismo mais relevante desta instituição, articulando alunos, professores e funcionários de diversos campi em busca do desenvolvimento de novos negócios. Além da relevância, a escolha do caso em questão justifica-se pela acessibilidade: a operação do EmpreendeTec está intimamente ligada aos alunos e professores vinculados à universidade, que podem atuar tanto como empreendedores ou mentores, estando em consonância com o objetivo do estudo, permitindo uma compreensão holística do fenômeno estudado ao se contrastar as respostas de ambos atores.

#### 3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes. No que se se refere aos dados secundários, a coleta se deu por meio de documentos, redes sociais e sites do programa, além de informativos da Universidade X (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Relação de dados secundários*

<b>Fonte</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>
Website	Páginas	5
Editais	Páginas	12
Termo de compromisso	Páginas	1
Contratos	Páginas	16
Entrevista	Podcast	1
Redes Sociais	Postagens	17
Informativos	Páginas	1
YouTube	Lives	2

*Nota:* Elaborado pelos autores

Para as fontes primárias, foram realizadas oito entrevistas, gravadas e transcritas, executadas com o auxílio de dois roteiros de entrevista – um para cada categoria de entrevistado (Tabela 2). As entrevistas foram realizadas por meio de videochamadas, foram gravadas e transcritas. O período de realização das entrevistas ocorreu entre os dias 1 de agosto e 16 de outubro de 2022. O tempo total de entrevistas foi de 8 horas e 59 minutos.

**Tabela 2**

*Relação de entrevistas*

<b>Entrevistas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Duração</b>
Entrevista 1	Empreendedor – Empresa 1	95’10’’
Entrevista 2	Coordenador 1 – EmpreendeTec	61’55’’
Entrevista 3	Empreendedor – Empresa 2	61’53’’
Entrevista 4	Empreendedor – Empresa 3	53’08’’
Entrevista 5	Empreendedor – Empresa 4	78’06’’
Entrevista 6	Coordenador 2 – EmpreendeTec	60’20’’
Entrevista 7	Coordenador 3 – EmpreendeTec	66’51’’
Entrevista 8	Coordenador 4 – EmpreendeTec	63’53’’

*Nota:* Elaborado pelos autores

A escolha dos entrevistados considerou os seguintes aspectos: (i) conhecimentos sobre os processos relativos ao caso estudado, (ii) tempo de atuação no programa, e (iii) grau de relevância

para o estudo. Assim, para os empreendedores, foram escolhidos quatro sócios de empresas distintas que foram idealizadores e/ou estiveram no negócio desde o início do programa. Em relação aos coordenadores, foram escolhidos dois professores que participaram desde a concepção da edição do programa estudado, além de dois funcionários que participaram da construção do programa desde seu início, como a seleção das empresas participantes.

As perguntas para os empreendedores incluíam: breve histórico do empreendimento; percepção acerca do relacionamento do empreendimento com o EmpreendeTec; principais dificuldades enfrentadas; o que foi desenvolvido durante o prazo de execução do programa; pontos de melhoria em relação ao programa; como se deram as conexões com os outros empreendimentos; investimentos recebidos; resultados obtidos da participação; entre outros temas. Para os gestores, as perguntas incluíam: histórico do programa; transição entre as edições do programa para a edição estudada; principais mudanças e dificuldades entre as edições; objetivos e os destaques do EmpreendeTec na edição foco deste estudo; estrutura do programa e sua relação com o público-alvo; comunicação; principais contribuições e resultados do programa, entre outros temas.

### 3.3 Análise de dados

A análise dos dados deu-se em três passos principais. No Passo 1, a análise foi iniciada com a transcrição das entrevistas e organização das falas dos entrevistados em um material unificado – *corpus* de pesquisa (Bardin, 2016). Desta forma, cada uma das entrevistas foi agrupada em blocos temáticos. Os blocos foram divididos de acordo com a caracterização dos entrevistados – gestores ou acelerados –, e os temas separados de acordo com o teor das repostas e sobrepostas às categorias do modelo lógico, sendo eles: recursos do programa, ações, produtos obtidos pelas ações e os resultados do processo de aceleração. Assim, a compreensão do fenômeno estudado considerou as perspectivas de dois grupos de entrevistados. O primeiro grupo se refere à percepção dos gestores do programa e o segundo grupo é formado pelos empreendedores que participaram do EmpreendeTec 2021.

No Passo 2, após a organização das falas, foi realizada análise comparativa entre as respostas de cada grupo, a fim de se levantar convergências e divergências, identificando-se os pontos de divergências quando estes ocorreram, em cada etapa, sendo: recursos, ação, produtos e resultado. Dessa forma, foram comparados os blocos de entrevista de acordo com a caracterização, respostas dos gestores e respostas dos acelerados, além dos temas que abrangiam cada resposta.

Nesse sentido, no caso de ambos os grupos concordarem a respeito de um tema, foram considerados como convergentes, no caso de discordância, foram considerados como divergente. Ressalta-se que convergências e divergências não foram compreendidas como pontos positivos e pontos negativos respectivamente, mas sim se os agentes apresentam opiniões similares sobre o ponto em análise ou opiniões contrárias. Por fim, foi elaborado um quadro comparativo para cada resultado. Os arquivos foram compartilhados entre os autores do estudo e avaliados separadamente, levantando-se ponderações e concordâncias.

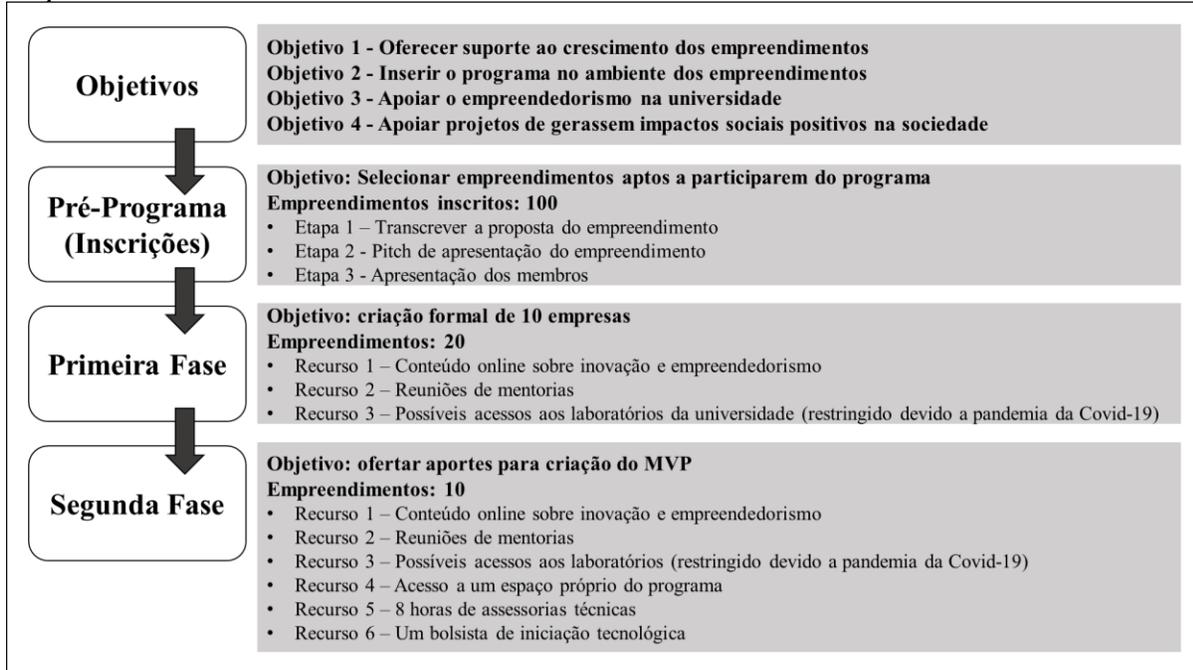
No Passo 3, foi elaborado um relatório de resultados, onde é possível observar a análise, bem como depoimentos ilustrativos, a partir dos blocos de recursos, ações, produtos e resultados, levando em consideração o modelo de análise.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Contexto**

O EmpreendeTec, por meio de seu Edital, intitula-se um “Programa de indução de negócios”, mas é caracterizado como um programa de aceleração, como consta nas evidências coletadas, como no contrato firmado entre o programa e os empreendedores – “Contrato de Aceleração e Investimento”. O programa iniciou-se por meio de uma parceria entre Pró-Reitoria de Pesquisa e de Pós-Graduação e o Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT da Universidade X. A edição de 2021, alvo deste estudo, foi a segunda edição do programa, ocorrendo de forma remota, devido aos reflexos da pandemia da Covid-19. Com a intenção de receberem investimento financeiro ao fim do programa e se estabeleceram nas redes de investidores locais, o programa recebeu cerca de 100 inscrições. Previsto para ocorrer em cerca de 90 dias, o programa foi dividido em duas fases: a primeira fase contou com a participação de 20 equipes e, já na segunda fase, participaram apenas 10 equipes remanescentes (Figura 2).

**Figura 2**  
*EmpreendeTec 2021*



*Nota:* elaborado pelos autores

A primeira fase do programa foi o momento em que os 20 empreendimentos tiveram acesso a conteúdo *online* sobre inovação e empreendedorismo. As equipes também dispuseram de duas horas de reuniões de mentorias. Por fim, essa fase também contou com a possibilidade de acesso aos laboratórios da Universidade.

A segunda fase do programa, em que participaram os 10 empreendimentos selecionados e já formalizados, contou novamente com conteúdo *online* sobre inovação e empreendedorismo. Foram totalizadas 120 horas de mentorias. O programa também previu um espaço físico próprio, que difere do acesso aos laboratórios da Universidade X – aspecto também presente nessa fase. Por fim, foram ofertadas oito horas de assessoria técnica com professores da universidade, além da disponibilização de um bolsista de iniciação tecnológica – aluno da universidade e não integrante dos empreendimentos participantes – pelo prazo de três meses, ambos pagos pelo programa.

## 4.2 Recursos

A primeira categoria do modelo lógico diz respeito aos recursos, i.e., os insumos que o programa possui – humanos, financeiros ou organizacionais (Kellogg, 2004). Entre os recursos do

EmpreendeTec, constam uma equipe especializada para atendimento aos empreendedores, uma rede de assessores da universidade, incluindo professores e pesquisadores de diversas áreas, uma empresa de consultoria externa, uma empresa de contabilidade, acesso a conteúdo de aprendizagem *online*, um bolsista pago pelo programa e também um ambiente *online* para comunicação. A Tabela 4 sintetiza as convergências e divergências observadas em relação aos recursos.

**Tabela 4**

*Percepção dos empreendedores e gestores: recursos*

<b>Recursos</b>	<b>Convergente</b>	<b>Divergente</b>
Equipe de especialistas e assessores	Diversidade nas áreas de conhecimento.	Pouca proximidade entre empreendedores e gestores (fruto de falta de clareza do programa ou falta de iniciativa por parte dos empreendedores).
Bolsistas	Relação benéfica entre empreendimentos e bolsistas. Assistência limitada, uma vez que possuíam pouca experiência profissional.	-
Empresa de consultoria externa	-	Conhecimento sobre as empresas participantes e suas áreas de atuação (fruto da pouca personalização dos processos, falta de organização/falta de compreensão dos negócios).
Empresa de contabilidade	Atuação pontual. Responsabilidade limitada a “apenas abrir o CNPJ”.	-
Conteúdo de formação e aprendizagem <i>online</i>	Importante para o desenvolvimento do negócio.	-
Ambiente gratuito e <i>online</i> para comunicação	Pouca utilização.	-

<b>Recursos</b>	<b>Convergente</b>	<b>Divergente</b>
Recursos financeiros	Benefícios não financeiros.	Percepção de benefício financeiro, (fruto da não compreensão do edital e comunicações por parte dos empreendedores ou percepção de valor dos empreendedores em relação ao “investimento econômico”).
Laboratórios	Não foram utilizados devido a reflexos da pandemia da Covid-19.	-

*Nota:* elaborado pelos autores

A equipe de especialistas ofertada aos participantes, reconhecida por um dos empreendedores como “altamente qualificada e com professores excelentes” (Entrevistado 4), era responsável por acompanhar os empreendimentos – entre quatro e cinco empresas –, executar funções administrativas, como organização de formulários, avaliações, além de contato com parceiros externos. A rede de professores assessores foi paga pelo programa. Os assessores eram solicitados de acordo com as demandas dos empreendimentos e, segundo gestores, nem todas as equipes os demandaram. A amplitude de conhecimentos que os professores vinculados ao programa possuíam foi reconhecida por empreendedores e coordenadores. Entretanto, os empreendedores destacaram falta de proximidade dos gestores do programa com os empreendimentos, gerando atividades não personalizadas. Os gestores, por sua vez, destacaram que houve falta de iniciativa dos empreendedores para maior aproveitamento da equipe destacada.

O programa também disponibilizou bolsistas às empresas participantes. A relação era considerada benéfica para ambas as partes, pois enquanto os empreendimentos dispunham de pessoas para executar as tarefas rotineiras, bolsistas acumulavam experiência. Entretanto, os gestores destacaram que o contexto da Covid-19 foi um grande desafio para a produtividade dos bolsistas e, devido a pouca experiência profissional, a atuação foi limitada – fato reconhecido por ambos grupos estudados.

Segundo os empreendedores entrevistados, uma das empresas externas – empresa de consultoria – manteve atuação desorganizada, uma vez que parecia desconhecer os diferentes tipos de empreendimentos, gerando conteúdos generalistas. Os gestores entrevistados apontaram que a

empresa de consultoria acabou tendo mais contato com os empreendimentos do que o próprio programa, creditando o fato a certa falta de organização entre a empresa e os empreendimentos acelerados. Já a empresa de contabilidade não recebeu grandes menções, tendo atuação reconhecidamente limitada por ambos os grupos estudados. Segundo os empreendedores, a empresa de contabilidade foi utilizada pelo programa apenas para a geração de CNPJ – exigido pelos gestores do programa –, mas percebido como uma “imposição” (Entrevistado 5).

O acesso ao conteúdo *online*, por sua vez, foi disponibilizado pela plataforma utilizada pela Universidade X, no qual abordavam áreas como logística, empreendedorismo e inovação – conteúdo também elaborado pelos mentores. O conteúdo foi percebido como importante para o desenvolvimento dos negócios por empreendedores e coordenadores. Em relação ao ambiente virtual para comunicação, este foi pouco utilizado, fato que ambos os grupos estudados concordaram.

Sobre os recursos financeiros, ao invés do aporte financeiro, foi disponibilizado um investimento econômico aos empreendimentos. Segundo os coordenadores, entende-se como investimento econômico a disponibilização de “benefícios ofertados, [...] as mentorias, as assessorias técnicas, o bolsista [...]” (Entrevistado 2). Os empreendedores relataram a expectativa em receberem recursos financeiros por meio do programa, o que não aconteceu. Houve também críticas à falta de iniciativa do programa em apresentar os empreendimentos a redes de contatos e de investidores. Apesar da noção compartilhada entre os grupos estudados sobre a importância dos benefícios não financeiros, a falta de benefícios financeiros tornou-se tema-chave na avaliação dos empreendedores.

Em relação à disponibilidade dos laboratórios, ambos os entrevistados apresentaram a mesma posição, destacando a pandemia como um grande desafio para a utilização desse recurso. De acordo com os entrevistados, a edição 2021 poderia ter sido mais produtiva “[...] se tivesse a possibilidade da equipe se reunir, espaço para interação, usar uma sala [...]” (Entrevistado 2).

### 4.3 Ação

Seguindo o modelo lógico, a segunda categoria diz respeito às ações, “os processos, ferramentas, eventos, tecnologias e ações que são uma parte intencional da execução do programa, [...] usadas para provocar as mudanças e os resultados pretendidos” (Freitas & Silveira, 2015, p. 182). A Tabela 5 sintetiza as convergências e divergências observadas em relação às ações.

**Tabela 5**
*Percepção dos empreendedores e gestores: ação*

<b>Ações</b>	<b>Convergente</b>	<b>Divergente</b>
Aulas sobre empreendedorismo e inovação	Falta de conteúdo específico, como aspectos regulatórios e jurídicos.	Utilização do material disponível <i>online</i> (fruto da subutilização da ação pelos empreendedores e da não identificação pelos gestores).
Acompanhamento da equipe do programa	Dificuldades de comunicação entre gestores e empreendedores. Desconforto com a quantidade de reuniões.	-
Workshops	Dificuldade na realização dos <i>Workshops</i> .	-

*Nota:* elaborado pelos autores

O primeiro aspecto destacado pelas ações são as aulas sobre empreendedorismo e inovação, disponibilizados em plataforma virtual. Também foram identificados acompanhamento da equipe do programa e *workshops*.

Em relação às aulas sobre empreendedorismo e inovação, houve discordância quanto a sua utilização. Os gestores apontaram as aulas como uma ação importante para o desenvolvimento dos empreendimentos. Entretanto, segundo os empreendedores entrevistados, um dos motivos para a não utilização do material era a falta de novidade no conteúdo: “[...] pelo menos 80% do que estava lá, eu já sabia” (Entrevistado 5). Outro motivo citado pelos empreendedores entrevistados foi a falta de tempo disponível. Conteúdos específicos, como aspectos regulatórios e jurídicos – demandados pelos empreendedores – não faziam parte deste conteúdo, fato reconhecido por gestores e demandado por empreendedores.

Importante destacar que cada empreendimento tinha direito a 12 horas de mentoria. Concordaram os participantes que a rotina intensa de reuniões virtuais com os participantes gerou desconforto em todos os envolvidos. Segundo os gestores, reuniões detalhadas ocorriam, mas “um mês depois, eram as mesmas dúvidas” (Entrevistado 8). Os empreendedores, por sua vez, destacaram certa falta de clareza quanto o que o empreendimento precisava fazer e/ou quais assessorias solicitar. Foi mencionado a necessidade de se realizar atividades com rapidez ou repeti-

las, gerando o sentimento de que os processos estavam “um pouco soltos” (Entrevistado 1), demonstrando ruídos na comunicação entre os atores estudados. Ainda em relação ao acompanhamento da equipe do programa, os empreendedores entrevistados apontaram pressão para que os empreendimentos tivessem faturamento ao final do programa, mas sem um auxílio considerado “estratégico”.

A maior parte dos *workshops* ocorreu de forma *online*. Entretanto, apesar de importante para desenvolvimento dos empreendimentos e a criação de um MVP, a agenda de eventos esteve repleta de dificuldades. Imersos no contexto pandêmico, os gestores esperavam que os empreendedores participassem dos referidos eventos, mas reconheceram a dificuldade de operacionalização dos mesmos. Os empreendedores, por sua vez, ressaltaram que o programa não solicitou dedicação exclusiva dos participantes, gerando ausência, uma vez que os eventos ocorriam em horário comercial, concorrendo com outras atividades rotineiras.

#### 4.4 Produtos

A terceira categoria diz respeito aos produtos, ou seja, os resultados obtidos de cada uma das atividades, de modo que cada atividade gere apenas um produto (Freitas & Silveira, 2015; Kellogg, 2004). De forma geral, citam-se a capacitação dos participantes, benefícios não financeiros e parcerias entre as empresas participantes. A Tabela 6 sintetiza as convergências e divergências observadas em relação aos produtos.

**Tabela 6**  
*Percepção dos empreendedores e gestores: produtos*

<b>Produtos</b>	<b>Convergente</b>	<b>Divergente</b>
Capacitação dos participantes	Reconhecimento da importância do programa no desenvolvimento dos participantes.	-
Benefícios não financeiros	Ganhos de conhecimento e amadurecimento de negócio durante a participação no programa.	-
Parcerias entre as empresas participantes	Pouca interação devido à pandemia Não integração com participantes da edição anterior.	- -

*Nota:* elaborado pelos autores

No geral, os empreendedores entrevistados sentiram-se capacitados após o programa, alcançando o objetivo proposto pelos gestores. Importante destacar, entretanto, que os empreendedores apontaram que o enfoque do programa teria sido nas mentorias: “[O EmpreendeTec] não foi nem de aceleração, foi de mentorias” (Entrevistado 1).

Com relação aos benefícios não financeiros, e consonante com a percepção dos gestores, os participantes apontaram que ter o nome do EmpreendeTec no histórico do empreendimento é e será importante para o desenvolvimento dos empreendimentos. Esse benefício estaria vinculado à força da universidade no mercado: “gera um certo valor para a empresa, quando a gente é vinculado à Universidade X [...] o fato de termos participado [...] é contabilizado muito isso como pontuação [para participação em outros programas]” (Entrevistado 3).

Em relação às parcerias entre os empreendimentos participantes, os empreendedores apontaram perceber um estímulo por parte do programa para que as parcerias fossem firmadas, mas que não foi considerado o perfil dos empreendedores. Apesar dos esforços dos gestores para o compartilhamento de conhecimentos entre os empreendimentos, reuniões e contatos virtuais, por exemplo, ocorreram em horários em que não era possível engajar todos os participantes. Os gestores entrevistados reconhecem a importância da interatividade entre as empresas para um melhor aproveitamento do programa. Entretanto, “o engajamento entre as equipes não era tão nítido quanto a edição de 2019” (Entrevistado 8), o que gerou um desafio para a administração do programa.

#### 4.5 Resultados

Os resultados são divididos em três tipos: resultados de médio e longo prazo – os resultados do programa – e os impactos e alterações que ocorrem dentro das organizações, comunidades ou sistemas – manutenção dos empreendimentos, geração de emprego, registro de propriedade intelectual (Ferreira et al., 2007; Kellogg, 2004). Assim, os resultados imediatos foram a capacitação dos empreendedores em temas como inovação e empreendedorismo e divulgação dos empreendimentos nas redes sociais. Já os resultados de médio prazo foram a validação de negócio e a criação de um MVP. Os impactos de longo prazo ainda não são possíveis de serem analisados de forma objetiva. A Tabela 7 sintetiza as convergências e divergências observadas em relação aos resultados.

**Tabela 7**
*Percepção dos empreendedores e gestores: resultados*

<b>Resultados</b>	<b>Convergente</b>	<b>Divergente</b>
Capacitação dos empreendedores	Importância do programa para conquistar a desejada capacitação.	-
Validação do negócio	O contexto pandêmico como um dificultador para a efetiva validação do negócio.	Percepção do que foi validado (fruto da falta de comunicação ou explicação prévia do que deveria ser reconhecido como a validação do negócio)
Continuidade dos empreendimentos	Apesar das dificuldades, mantem-se a expectativa de faturamento.	-

*Nota:* elaborada pelos autores

Em relação à capacitação dos empreendimentos, os gestores apontam que o objetivo do programa foi alcançado, com ideias diversas de negócios, o que caracterizaria um potencial inovador do EmpreendeTec. Os empreendedores apresentaram a mesma posição, considerando que o objetivo também foi alcançado: uma vez dedicando-se mais ao projeto, conseguiram executar atividades que estavam estagnadas. As conversas e mentorias permitiram “abrir a cabeça, sair de suposições e ver mais a realidade” (Entrevistado 5). Aos gestores, destaca-se o sentimento de que uma maior exposição das empresas pela Universidade X poderia ter impactado o número de inscrições no programa, ainda considerado baixo.

Sobre os resultados de longo prazo, a validação do negócio foi citada como um resultado tangível, mesmo com as dificuldades impostas pelas medidas sanitárias derivadas da pandemia da Covid-19. Segundo os gestores, o foco do programa era “acelerar” (Entrevistado 2), ou seja, gerar produtos comercializáveis. Para os participantes, entretanto, as mentorias e assessorias não resultaram na dita validação, apesar de terem os auxiliado a ter uma melhor compreensão do negócio. Na verdade, teria ocorrido a validação de suas ideias; o negócio em si não teria sido “concretizado”, gerando uma das divergências observadas durante o estudo. Tal fato poderia ser fruto da dificuldade em medir o nível de maturidade das empresas, uma vez que: “[...] a gente tem que fazer um programa que atenda a necessidade de todos esses perfis” (Entrevistado 8).

Cabe destacar que, segundo os dois grupos de entrevistados, o contexto pandêmico à época da realização do programa demonstrou-se um fator dificultador ímpar. A distância provocada pelas medidas de combate à Covid-19 teria sido um grande empecilho para o desenvolvimento das equipes e efetiva validação do negócio.

Três dos quatro empreendedores entrevistados – agora tendo a universidade como sócia, com 15% de participação nos empreendimentos – continuaram suas operações, mas dois desses empreendimentos apontaram dificuldades quanto aos custos para se manter a empresa aberta. Em relação a geração de empregos, dois dos entrevistados apontaram ter contratado mão de obra freelancer após o encerramento do programa, custeada com capital próprio. Não houve nenhum registro de marca ou propriedade intelectual durante o programa ou até a coleta de dados para este estudo, apesar da expectativa de faturamento no futuro próximo.

## 5 Discussão

Avaliando-se as percepções de empreendedores e gestores do processo de aceleração por meio do modelo lógico (Freitas & Silveira, 2015; Kellogg, 2004), foi possível perceber grande convergência na avaliação de gestores e empreendedores. Em relação aos recursos, por exemplo – categoria com maior número de convergências –, gestores e empreendedores reconheceram aspectos fundamentais da atuação do programa, como a diversidade nas áreas de conhecimento da equipe de apoio, a importância dos benefícios não financeiros, como a relação “ganha-ganha” com os bolsistas destacados e a relevância dos conteúdos elaborados pelo programa. Até mesmo as ressalvas estiveram convergentes, como a atuação pontual da empresa de contabilidade e a não utilização dos laboratórios devido aos reflexos da pandemia da Covid-19.

O contexto pandêmico, inclusive, faz parte do pano de fundo de outros aspectos convergentes nas demais categorias de análise, como a percepção de ambos os grupos sobre a influência negativa do contexto para o acompanhamento da equipe do programa – ação –, na ausência de parceria entre as empresas participantes – produtos – e da dificuldade na validação dos negócios – resultados. Cogita-se que as convergências entre os grupos estejam voltadas às características mais amplas e processos gerais do programa. As divergências, por sua vez, parecem ter mais vínculo com aspectos individuais dos empreendimentos, como será visto a seguir.

Em relação às divergências, estas ocorreram em três das quatro categorias: (i) recursos, (ii) ação e (iii) resultados. Em relação aos recursos, os empreendedores mencionaram que a equipe

disposta para auxílio se manteve distante, com pouca compreensão dos empreendimentos, enquanto os gestores relatam que a busca das equipes pelo auxílio da equipe disponibilizada foi errática. Tal fato evidencia um dos grandes desafios na avaliação de programas de incubação e aceleração: a gestão das diferenças e particularidades dos empreendimentos (Clayton et al., 2018; Noronha et al., 2021)

O fato de o EmpreendeTec possuir um escopo amplo potencializou tal divergência uma vez que recebeu propostas de empreendimentos de diversas naturezas. Como argumentado pelos gestores, o acesso de empreendimentos distintos ao programa demonstra certo potencial inovador, mas também desperta a necessidade de noções específicas sobre cada negócio. Além disso, argumenta-se que a alta heterogeneidade nos empreendimentos participantes acaba por dificultar o relacionamento entre os negócios, suscitando barreiras de integração que se somam a outras já conhecidas, como a diferença de maturidade entre os empreendimentos.

Ainda sobre os recursos, um dos aspectos fundamentais de um programa de aceleração – o acesso a investimentos (Clayton et al., 2018; Etzkowitz & Zhou, 2017; Mendes & Longaray, 2020), tornou-se alvo de divergência, devido às diferentes percepções acerca do “investimento financeiro” desejado e o “investimento econômico” realizado. Argumenta-se que a divergência neste aspecto se deu devido à dificuldade na percepção de valor monetário dos recursos arcados pelo programa – e transferidos aos empreendimentos –, como os bolsistas. Dessa forma, foi visto que os investimentos econômicos foram relevantes e fundamentais para a operação dos empreendimentos, mas o investimento financeiro – considerado um dos pilares do processo de aceleração (Noronha et al., 2021) – é altamente desejado pelos empreendedores ao adentrarem no programa, estando vinculado aos objetivos pessoais dos empreendedores, fato que acaba por impactar na avaliação geral do programa por partes destes atores.

Em relação a segunda categoria – Ação – os empreendedores destacaram que os materiais disponibilizados teriam pouca aderência aos seus próprios empreendimentos, reproduzindo conhecimentos que já obtinham, falhando em auxiliá-los de maneira estratégica, atividade prevista nas operações de um processo de aceleração (Silva et al., 2018). Os gestores reconheceram que os conteúdos disponibilizados foram subutilizados, considerando que tal fato poderia estar vinculado à uma desgastante agenda de eventos virtuais.

Nesse momento, reitera-se a forma como o programa foi conduzido, em meio às restrições sanitárias em consequência da pandemia da Covid-19. Fato amplamente reconhecido por gestores

e empreendedores como um dificultador para as operações do programa, é possível observar que as restrições sanitárias se tornaram uma barreira para a realização de um dos objetivos críticos em um programa de incubação ou aceleração, qual seja, a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo (Moreira-Silva et al., 2021; Santos & Moraes Filho, 2014; Silva et al., 2018), seja por meio de um ambiente físico ou via a interação entre os empreendimentos.

Além disso, proporcionou dificuldades também no acesso a redes de investimentos, dificultando encontros e negociações (Etzkowitz, 2004; Pereira et al., 2018), o que acabou por catalisar o conflito entre investimentos financeiros e econômicos, mencionado anteriormente. Tal contingência aponta para a dificuldade em se operacionalizar programas de aceleração majoritariamente por meios digitais (Noronha et al., 2021), ressaltando o papel do ambiente favorável ao empreendedorismo como um aspecto crítico na avaliação de programas de aceleração.

Por fim, as divergências em relação aos resultados – validação das ideias de negócio ou a validação dos negócios em si – demonstrou que o resultado imediato do processo de aceleração, como o registro de um CNPJ, também está imerso em um contexto relacional entre gestores e empreendedores, ou seja, é influenciado pela forma como os objetivos expostos pelo programa de aceleração são comunicados aos empreendedores participantes.

Aqui, destaca-se o fato de os empreendimentos terem adentrado o EmpreendeTec sem um CNPJ habilitado e, em sua maioria, sem registro de vendas, fato distinto daquele previsto para programas de aceleração (Oliveira, 2019). Cogita-se que a pressão na rapidez para a formalização e registro de vendas tenha acentuado os conflitos entre empreendedores e gestores, o que gerou insatisfação em relação aos participantes. Dessa forma, a entrada sólida no mercado prevista por Castro et al. (2021) não ocorreu, também impactando na avaliação do processo de aceleração e incorrendo no encerramento das atividades de um dos empreendimentos, reforçando os números sobre empreendimentos que não sobrevivem a programas dessa natureza, apresentados por Oliveira (2019).

Os fatos observados, como a ausência de investimento, a não formalização das empresas e ausência do registro de vendas, apontam para contingências que podem afastar o programa de seu objetivo inicial, qual seja, o de aceleração de empresas. Assim, argumenta-se que são necessário esforços em medidas extraordinárias para que os programas de fomento não acabem por ser descaracterizados.

## **6 Contribuições**

### **6.1 Implicações teóricas**

Em relação às contribuições teóricas, analisou-se um processo de aceleração contrastando as perspectivas de gestores e empreendedores participantes. Como resultado, oferece um panorama integrado dos recursos, processos, ações e resultados de um programa de aceleração (Ferreira et al., 2007; Millar et al., 2001) com menor viés. Tal perspectiva proporcionou a possibilidade de compreender não somente o que foi ofertado aos participantes, mas também o impacto de recursos, processo e ações durante a jornada do empreendimento no programa de aceleração, influenciando nos resultados alcançados pelos empreendimentos. Assim, aspectos como as divergências apuradas pelo estudo ao contrapor as percepções de empreendedores e gestores acabam por demonstrar a complexa dinâmica relacional dos programas de aceleração (Clayton et al., 2018). Fatores de suma importância aos atores envolvidos no processo de aceleração, como a validação do negócio e a disponibilização de recursos financeiros, ganham em complexidade, indo além das meras opiniões vigentes por cada um dos atores.

Além disso, demonstrou-se também que as particularidades proporcionadas pelas medidas de contenção da pandemia da Covid-19 influenciaram de maneira crítica a relação entre gestores e empreendedores, principalmente na falta de criação de ambiente favorável ao empreendedorismo e acesso a rede de investimentos (Pereira et al., 2018; Silva et al., 2018), refletindo na avaliação geral do programa. Nesse aspecto, argumenta-se que programas de aceleração dificilmente serão mais eficientes quando executados em ambientes totalmente digitais ou virtuais (Noronha et al., 2021).

### **6.2 Implicações gerenciais**

Como contribuições práticas, os dados apresentados neste estudo apontam para um maior aproveitamento de programas de aceleração de escopo mais restrito, sugerindo a revisão de programas que privilegiem empreendimentos altamente heterogêneos. Apontou-se que as especificidades dos empreendimentos e suas diferentes características são ponto fundamental para estruturação e avaliação de programas de aceleração que tenham um grupo de participantes heterogêneo (Clayton et al., 2018; Noronha et al., 2021). Programas com viés heterogêneo entre os empreendimentos poderão ter maior dificuldade na integração e desempenho dos participantes (Politis et al., 2019), sem a possibilidade de fomentar ligações entre os empreendimentos durante

o início da jornada empreendedora, comumente reconhecido como um período de dificuldade para a sobrevivência dos empreendimentos, onde atores mais próximos e semelhantes aos empreendedores são fundamentais (Global Entrepreneurship Monitor, 2023).

Além disso, aspectos críticos relativos à aceleração – busca por investimento – devem constituir a base dos programas. Tal reflexão possibilita expandir o mesmo raciocínio ao uso de ferramentas digitais e conteúdo *online*. A conexão e proximidade com empreendimentos, principalmente aqueles em fase inicial, parece manter-se crucial para o desenvolvimento dos mesmos. Sugere-se que os programas sejam claros quanto a natureza do investimento a ser utilizada, estipulando-se valores e diretrizes para acesso aos recursos antes do início do programa. Além disso, manter ferramentas online apenas em atividades específicas, sem abdicar da conexão física entre empreendedores, gestores e demais participantes parece crucial ao bom desenvolvimento dos programas.

Em relação aos resultados, produtos de curto prazo, como a busca pelo registro de CNPJ, também podem impactar a avaliação do programa. A opção por acolher negócios que ainda não estão formalmente registrados e não possuem operações concretizadas pode afetar a avaliação do processo de aceleração, uma vez que possuem tempo de execução finito e dinâmico. Além disso, há redução na expectativa nos resultados de longo prazo, uma vez que os empreendimentos possuem enormes dificuldades em manter-se logo após o fim do vínculo com o programa de aceleração. Dessa forma, sugere-se que os programas de aceleração, uma vez objetivando a comercialização de produtos e serviços derivados dos empreendimentos participantes, deem preferência àqueles empreendimentos que já estejam formalizados e possuam algum histórico de comercialização, mesmo que em fase inicial.

## 7 Limitações e sugestões de estudos futuros

Buscou-se, neste estudo, analisar o processo de aceleração a partir do EmpreendeTec, um programa de aceleração vinculado à uma universidade privada, considerando a perspectiva dos gestores e dos empreendedores participantes. De início, percebeu-se grande convergência de gestores e empreendedores. Por outro lado, a partir do uso do modelo lógico (Freitas & Silveira, 2015; Kellogg, 2004) demonstrou-se que as divergências entre os atores ocorreram em três das quatro categorias, sendo elas: (i) recursos, (ii) ação e (iii) resultados.

Apesar disso, este estudo não está ausente de limitações. Primeiramente, destaca-se a utilização de caso único, representado pelo EmpreendeTec, específico ao contexto da região pesquisada. Nesse sentido, aspectos contextuais vinculados ao caso pesquisado, como no histórico recente do programa estudado – início em 2019 – pode contribuir para exacerbar divergências entre gestores e empreendedores. Além disso, o caráter transversal do estudo não permitiu a observação de resultados de longo prazo, fator que também pode impactar a avaliação final do processo de aceleração. Adicionalmente, apesar do modelo lógico ter sido utilizado para levantamento de observações de empreendedores e gestores, é sabido que outros modelos de análise são possíveis enquanto métodos de análise, levando a resultados distintos e complementares.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se a replicação de estudos semelhantes em outros contextos e programas em níveis nacional e internacional, a fim de se levantar dados comparativos sobre as demandas de empreendimentos em programas desta natureza. Além disso, cogita-se que importantes questões levantadas ao decorrer do estudo possam compor perguntas de pesquisas futuras, como: em qual medida os programas de aceleração devem ofertar investimentos financeiros e econômicos aos empreendimentos pesquisados? Quais aspectos de um ambiente condutivo ao empreendedorismo podem ser virtualizados sem a geração de impactos negativos aos empreendimentos acelerados? Já no recém instituído campo de pesquisa direcionado a saúde mental dos empreendedores, é possível questionar: estariam os empreendedores iniciais sujeitos a fadiga digital – fato que ganhou evidência após a pandemia da Covid-19 –, um possível gerador de impactos negativos em seus empreendimentos?

### **CRediT - Declaração de Contribuição de Autoria**

<b>Contribuição</b>	<b>P. G. Claro</b>	<b>S. F. L. Rezende</b>	<b>J. P. M. Silva</b>
Contextualização	X	X	X
Metodologia	X	X	X
Software	X		
Validação		X	X
Análise formal		X	X
Investigação	X		
Recursos			

Curadoria de dados		X	X
Original	X		
Revisão e edição		X	X
Visualização	X		
Supervisão		X	X
Administração do projeto			
Aquisição de financiamento			

### References

- ANPROTEC. (2019). Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. *Mapeamento Dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores No Brasil*.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75–87. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. In *Análise de Conteúdo* (1st ed.). Edições 70.
- Bobsin, E. L., Oliveira, J. D. S., Casagrande, R. F., Alfonso, T. O. da S., & Silva, B. P. da. (2020). Avaliação do ecossistema de inovação de uma universidade na região sul do Brasil. *Revista Gestão Em Análise*, 9(3), 66. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v9i3.p66-80.2020>
- Carmo, J. P., & Rangel, R. D. C. (2020). Fatores críticos de sucesso da rede de incubação de empreendimentos do IFES. *International Journal of Innovation*, 8(2), 150–175. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i2.17390>
- Castro, L. N. de, Araujo, R. M. de, Fragoso, N. D., & Tropiano, L. M. D. C. C. (2021). Uma metodologia de avaliação do nível de maturidade empreendedora: um estudo de caso na incubadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *International Journal of Innovation*, 9(2), 295–321. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i2.18840>

- Clayton, P., Feldman, M., & Lowe, N. (2018). Behind the Scenes: Intermediary organizations that facilitate science commercialization through entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1). <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0133>
- Coelho, S. M. de M. (2019). *Avaliação da efetividade de programa por meio de modelo lógico: um estudo da reunião pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)* [Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35879>
- INOVAÇÃO SEBRAE MINAS. (2021, September 10). *Entenda a diferença entre incubadora e aceleradora de startups*. SEBRAE.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2004.004551>
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23–48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>
- Fernandes, J. R. da C. (2015). *Desempenho das start-ups/TIC e as contribuições das aceleradoras: um estudo de caso*. UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO.
- Ferreira, H. R. S., Cassiolato, M. M. de M. C., & Gonzalez, R. H. S. (2007). Como elaborar Modelo Lógico de Programa : um roteiro básico. [Http://Www.Ipea.Gov.Br](http://Www.Ipea.Gov.Br). <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5767>
- Figueiredo, L. H. D. S. (2018). *Processo de aceleração: os impactos do programa SEED nas startups e seus determinantes* [Universidade Federal de Minas Gerais]. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/30294>
- Freitas, G. de, & Silveira, S. de F. R. (2015). Programa Luz para Todos: uma representação da teoria do programa por meio do modelo lógico. *Planejamento e Políticas Públicas*, 45.

<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/504>

Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo*.

Kellogg, W. K. F. (2004). Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action. *Logic Model Development Guide*.

Mendes, D. L., & Longaray, A. A. (2020). Conhecimento desenvolvido em incubadoras a partir de modelos de inovação: um panorama científico das publicações sobre o tema. *Brazilian Journal of Development*, 6(3). <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-142>

Millar, A., Simeone, R. S., & Carnevale, J. T. (2001). Logic models: A systems tool for performance management. *Evaluation and Program Planning*, 24(1), 73–81. [https://doi.org/10.1016/S0149-7189\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0149-7189(00)00048-3)

Moreira-Silva, J. P., Guimarães, L. de O., Inácio Júnior, E., & Castro, J. M. de. (2021). Entrepreneurial ecosystem: Analysis of the contribution of universities in the creation of technology-based firms. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19, 160–175. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.68011>

Noronha, M. E. S. de, Rodrigues, C. D., Longo, L. R., & Avrichir, I. (2021). An analysis of international scientific production on business accelerators from 1990 to 2019. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(1). <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2072>

Oliveira, B. G. de. (2019). *Startups no ecossistema mineiro de inovação: estudo em empresas de Belo Horizonte*. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS.

Pedrinho, G. C., Carvalho, D. N. de, Teixeira, C. S., & Lezana, Á. G. R. (2020). Universidade e o ecossistema de inovação: revisão estruturada de literatura. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 10. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-23.955>

- Pereira, B. A., Figlioli, A., De Oliveira, D. A. F. B., & Da Silva, E. R. P. (2018). Expansion and Evolution of Incubation Programs and Entrepreneurship Development In Incubators In The State of Goiás, Brazil. *International Journal of Innovation*, 6(1).  
<https://doi.org/10.5585/iji.v6i1.62>
- Politis, D., Gabrielsson, J., Galan, N., & Abebe, S. A. (2019). Entrepreneurial learning in venture acceleration programs. *The Learning Organization*, 26(6), 588–603.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0082>
- Santos, P. M., & Moraes Filho, R. A. (2014). Empreendedorismo na Incubadora da UFRPE: Uma Reflexão sobre Empresas Criadas por Iniciativas de Alunos e Docentes. *Revista Organizações Em Contexto*, 10(30). <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p371-406>
- Silva, S. E., Gonçalves, C. A., Silva, J. R., & Venâncio, A. I. O. (2018). Os Papéis dos Agentes de Suporte a Empresas de Base Tecnológica. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 201–225. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170048>
- Wolffenbüttel, A. P. (2001). *Avaliação do processo de interação universidade-empresa em incubadoras universitárias de empresas : um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da UNISINOS* [Universidade Federal do Rio Grande do Sul].  
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2128>