



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O PAPEL DE
INCUBADORAS E ACELERADORAS: ESTUDO DE CASOS BRASILEIROS**

Felipe Turl do Carmo

Rio de Janeiro/RJ

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O PAPEL DE
INCUBADORAS E ACELERADORAS: ESTUDO DE CASOS BRASILEIROS**

Felipe Turl do Carmo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.^a Luíz Antônio da Rocha Dib

Rio de Janeiro/ RJ

2016

CIP - Catalogação na Publicação

C287p Carmo, Felipe Turl do
O processo de internacionalização de empresas e o papel de incubadoras e aceleradoras: estudo de casos brasileiros / Felipe Turl do Carmo. -- Rio de Janeiro, 2016.
107 f.

Orientador: Luís Antônio da Rocha Dib.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Internacionalização - Empresas. 2. Incubadoras de Empresas. 3. Administração - Teses. I. Dib, Luís Antônio da Rocha, orient. II. Título.

Felipe Turl do Carmo

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O PAPEL DE
INCUBADORAS E ACELERADORAS: ESTUDO DE CASOS BRASILEIROS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em DD/MM/AAAA por

Luís Antônio da Rocha Dib, D.Sc. – COPPEAD/UFRJ

Renato Cotta de Mello, D.Sc. – COPPEAD/UFRJ

Marcos Cohen, D.Sc. – PUC-Rio

Rio de Janeiro/ RJ
2016

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os professores, funcionários, alunos e ex-alunos do Coppead pela incrível experiência e por todo aprendizado que ganhei com o Mestrado. Em especial, agradeço ao meu orientador, Luís Antônio Dib, pelo apoio e compreensão em toda a jornada.

Finalmente, agradeço a minha banca avaliadora pelo tempo, dedicação e principalmente pelas valiosas contribuições que deram ao trabalho.

CARMO, Felipe Turl do. **O processo de internacionalização de empresas e o papel de incubadoras e aceleradoras:** estudo de casos brasileiros. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRJ/COPPEAD, Rio de Janeiro, 2016

RESUMO

A partir da década de 1980, com o advento da globalização e de diversas inovações tecnológicas, os custos de comunicação e transporte caíram drasticamente, facilitando o surgimento e crescimento de novas empresas, que passaram a atingir rapidamente a internacionalização. Nesse mesmo contexto, difundiram-se no mundo as incubadoras e, mais recentemente, as aceleradoras, dois tipos de organizações que fomentam o empreendedorismo. Existem diversos casos de startups que se internacionalizaram e algum conteúdo sobre incubadoras e aceleradoras, no entanto, existem poucos estudos que relacionem incubadoras e aceleradoras ao tema de internacionalização de empresas. Assim, este trabalho teve como objetivo destacar as diferenças entre as incubadoras e aceleradoras, e entender qual o papel dessas organizações na internacionalização de empresas, através do estudo de três casos brasileiros: da incubadora Bio-Rio, da aceleradora independente 21212 e da aceleradora corporativa Wayra. Concluiu-se que tais organizações não tendem a ser protagonistas na internacionalização, porém desempenham um papel importante ao influenciar diretamente na velocidade do processo, através do conhecimento de mercado e das redes de relacionamentos (Networks). Por fim, constatou-se que os gestores das incubadoras preferem utilizar a lógica de Causation quando possuem dados suficientes para analisar e a lógica de Effectuation em situações de incerteza (Sarasvathy, 2001).

CARMO, Felipe Turl do. **O processo de internacionalização de empresas e o papel de incubadoras e aceleradoras**: estudo de casos brasileiros. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRJ/COPPEAD, Rio de Janeiro, 2016

ABSTRACT

Since the 1980s, with the advent of globalization and several technological innovations, communication and transportation costs have fallen dramatically, facilitating the emergence and growth of new companies, which have quickly reached internationalization. In the same context, two types of organizations have emerged and spread throughout the world to foster entrepreneurship, incubators and accelerators. There are several case studies of startups that have internationalized and also some content about incubators and accelerators, however, there are still few studies that link incubators and accelerators to the topic of internationalization. The objective of this study was to highlight the differences between incubators and accelerators and to understand the role of these organizations in the internationalization of companies through studies of three Brazilian cases: the Bio-Rio business incubator, the independent accelerator 21212 and the corporate accelerator Wayra (part of Telefonica). It was concluded that such organizations do not tend to be protagonists of internationalization, but they play an important role in directly influencing the speed of the process through knowledge of the market and Networks. Finally, it was observed that incubator managers prefer to use the Causation logic when they have sufficient data to analyze and the logic of Effectuation in situations of uncertainty (Sarasvathy, 2001).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2	IMPORTÂNCIA DO TEMA	11
1.3	O SETOR DE INCUBADORAS E ACELERADORAS	12
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	17
2.1.1	Modelo de Uppsala	17
2.1.2	Perspectiva de <i>Networks</i>	21
2.1.3	Empreendedorismo Internacional	25
2.2	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS	30
2.2.1	<i>Effectuation e Causation</i>	30
2.2.2	Identificação de Oportunidades	36
2.3	A INFLUÊNCIA DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS NO PROCESSO EMPREENDEDOR	41
3	DISCUSSÃO DO MÉTODO	45
3.1	DESCRIÇÃO DO MÉTODO	45
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.2.1	Seleção do tema e dos casos	46
3.2.2	Métodos de coleta e análise de dados	46
3.2	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	49

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS	51
4.1 CASO DA INCUBADORA BIO-RIO	51
4.2 CASO DA ACELERADORA 21212	62
4.3 CASO DA ACELERADORA CORPORATIVA WAYRA	72
5 ANÁLISE DOS CASOS	85
5.1 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INCUBADORAS E ACELERADORAS	85
5.2 O USO DAS REDES DE RELACIONAMENTO (NETWORKS)	90
5.3 O PAPEL DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	94
6 CONCLUSÃO	98
6.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	101
REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, o mundo vivenciou diversas inovações tecnológicas, com destaque para o advento da internet, que mudaram profundamente a economia mundial e, conseqüentemente, o ambiente de negócios. Os custos de comunicação e transporte diminuíram drasticamente e facilitaram o surgimento de novas empresas, que poderiam já nascer em um contexto internacional (Oviatt e McDougall, 1994).

Novos empreendimentos, ou *startups*, cada vez mais ganham importância na economia mundial. Nas últimas décadas, grande parte dos novos empregos e das grandes inovações foram oriundas de novos empreendimentos (Allen, 2009). Tais novos empreendimentos são, na maioria dos casos, empresas de pequeno e médio porte, com escassez de recursos e pouca experiência de mercado (Oviatt e McDougall, 1994).

Neste contexto, surgiram as chamadas incubadoras de empresa e, posteriormente, as aceleradoras de empresas. Tais entidades se relacionam com os empreendedores buscando estimular o seu desenvolvimento, ao oferecem serviços especializados, infraestrutura e acesso às suas redes de relacionamento nacionais e internacionais (Peters, Rice e Sundararajan, 2004).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Existem estudos sobre o papel das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento de novos empreendimentos (Allan e Bazan, 1990; Colombo e Delmastro, 2002; Peters et al., 2004; Malek, Maine e McCarthy 2014; Mian, 1996; Engelman e Fracasso, 2013). Entretanto, geralmente não se relaciona o tema da internacionalização de empresas com o papel desempenhado pelas incubadoras e aceleradoras sob o ponto de vista teórico, nem existem sugestões gerenciais sobre como aperfeiçoá-lo.

Assim, após perceber, por um lado, o interesse sobre o papel das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento de novos empreendimentos e, por outro lado, notar que muitos dos novos empreendimentos já buscam se internacionalizar desde

sua formação, este estudo buscou contribuir dentro da lacuna de conhecimento teórico e prático da interseção dos dois tópicos.

Devido à escassez de conhecimento sobre o tema, decidiu-se como estratégia de pesquisa o estudo de múltiplos casos (Yin, 2002), que analisaram as ações de duas aceleradoras e uma incubadora associadas a empreendimentos com certo nível de internacionalização, com um caráter exploratório.

A pesquisa apresentada nesta dissertação teve como principal objetivo entender qual é o papel das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de empresas.

Para melhor atender a este objetivo, foram formuladas e respondidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Existem (e se sim, quais são) diferenças entre incubadoras, aceleradoras e aceleradoras corporativas¹?
- Qual é a importância das redes de relacionamento (*Networks*) das incubadoras, aceleradoras e aceleradoras corporativas na identificação e exploração de oportunidades internacionais?
- Existe (e se sim, quais são) diferenças na ação de incubadoras, aceleradoras e aceleradoras corporativas no processo de internacionalização de empresas?

1.2 IMPORTÂNCIA DO TEMA

A internacionalização de empresas é um campo de grande relevância acadêmica desde Adam Smith, sendo alvo de uma vasta bibliografia, que inclui as teorias econômicas, responsáveis pelos aspectos racionais, como as condições e motivações para a internacionalização, e as teorias comportamentais, que se propõem a estudar como acontece o fenômeno da internacionalização (Mtigwe, 2006).

Nos últimos anos, as incubadoras e aceleradoras vêm recebendo maior interesse acadêmico devido ao seu papel no desenvolvimento de novos

¹ Mais a frente nesta dissertação serão melhor definidas as incubadoras, as aceleradoras e as aceleradoras que são uma unidade de grandes empresas, chamadas de aceleradoras corporativas.

empreendimentos (Allan e Bazan, 1990; Colombo e Delmastro, 2002; Peters et al., 2004; Malek et al., 2014; Mian, 1996). Os estudos sobre os efeitos das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento de novos empreendimentos, no entanto, são escassos e produziram resultados contraditórios e inconclusivos (Chen, 2009).

Engelman e Fracasso (2013) sugerem que as incubadoras têm influência positiva na internacionalização de empresas e Saffar (2008) argumenta que a internacionalização é o próximo passo “evolutivo” para as incubadoras e aceleradoras. A produção acadêmica que envolve os efeitos das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de empresas é, no entanto, ainda muito pequena. Este estudo teve como seu principal interesse contribuir para o conhecimento teórico e para as práticas gerenciais deste tema.

Existem diversos estudos de casos de empreendimentos que se lançaram em negócios internacionais, com diversos enfoques. Neste estudo, todavia, optou-se por adotar como objeto de análise as incubadoras e aceleradoras que sejam associadas a empreendimentos internacionais, de modo a contribuir para a academia e no desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais.

Finalmente, existe ainda o interesse das políticas públicas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) sugere que o Governo tem papel importante na escolha dos setores-alvos das incubadoras e também no financiamento de incubadoras, aceleradoras e das empresas incubadas ou aceleradas. Dessa forma, mostra-se relevante expandir o conhecimento sobre o tema para contribuir com a melhor alocação dos subsídios públicos em novos empreendimentos.

1.3 O SETOR DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

O surgimento das primeiras incubadoras e aceleradoras no mundo é recente. Acredita-se que a primeira incubadora surgiu em 1959, em Nova York. Um incorporador de imóveis adquiriu um grande terreno e na incapacidade de encontrar um único locatário decidiu por particionar o terreno e sublocar para diversos locatários, além de prestar aconselhamento de negócios e assistência financeira (Adkins, 2001).

Nas décadas de 1960 e 1970, todavia, o desenvolvimento das incubadoras nos Estados Unidos foi lento e pouco expressivo, consistindo apenas em alguns

investimentos pontuais do governo americano para estimular ou revitalizar a economia de determinada região. Somente a partir da década de 1980 que o contexto propiciou o crescimento do setor de incubadoras (Adkins, 2001). Mudanças na legislação diminuíram as incertezas na comercialização de resultados de pesquisa, o conceito de inovação foi valorizado pelo Governo norte-americano e o sistema de patentes e propriedade intelectual ganhou maior importância. Somou-se a isso o crescimento de artigos científicos sobre o tema e de guias voltados para o desenvolvimento das incubadoras (Hackett & Dilts, 2004).

No Brasil, as primeiras incubadoras surgiram na década de 1980 através do Programa de Parques Tecnológicos, implantado em 1984 pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), uma agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Parques Tecnológicos são complexos que buscam o desenvolvimento econômico e tecnológico por meio da integração em um local físico de pesquisa científica, empresas e instituições governamentais. O contexto brasileiro, no entanto, não favoreceu o sucesso dos Parques Tecnológicos. A falta de uma cultura voltada para a inovação e o baixo número de iniciativas empreendedoras influenciaram para que os primeiros projetos de Parques Tecnológicos dessem lugar à criação das primeiras incubadoras de empresas, que tiveram um crescimento acelerado no país. Mais recentemente foram criados diversos programas e organizações com o objetivo de organizar o setor de incubadoras, dentre os quais se destacam: a criação do Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI) pelo MCTI em 2009, que buscou integrar os principais atores do ecossistema; a implementação do Sistema de Acompanhamento de Parques Tecnológicos e Incubadoras (SAPI), com objetivo de padronizar o acesso às informações e aos indicadores de desempenho do setor; o desenvolvimento do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), com a finalidade de otimizar e ampliar a atuação das incubadoras.

A história das aceleradoras é ainda mais recente. A partir dos anos 2000, o modelo de financiamento de startups sofreu algumas transformações. Até então as startups eram inicialmente promovidas principalmente pelas incubadoras e a principal fonte de financiamento no mercado era proveniente das empresas de Venture Capital (VC). Estas empresas de VC, todavia, passaram com o tempo a focar seus investimentos em empresas mais estabelecidas e em estágios mais avançados de

maturidade (Imbrahim, 2008). Nesse contexto, as aceleradoras surgiram como uma alternativa às startups em estágios iniciais. Reconhecida como a primeira aceleradora e até hoje uma das que atingiram maior sucesso, a Y Combinator foi fundada nos EUA em 2005 e definiu o modelo básico seguido pelas demais aceleradoras: a aceleradora selecionou um grupo de startups, realizou pequenos investimentos em troca de uma participação acionária nas empresas, e em alguns meses encerrou o programa com um dia de apresentações dos empreendedores a investidores. A Y Combinator tem diversos casos de empresas graduadas que atingiram grande sucesso, entre elas a Reddit (2005), o Scribd (2006) e o Dropbox (2007). Techstars e Seedcamp são outros exemplos das primeiras aceleradoras e surgiram no mundo, a primeira foi fundada em 2006 nos EUA e graduou empresas como o Uber e a segunda foi fundada em 2007 em Londres, a primeira na Europa, e desde então já investiu mais de 206 startups (Kim & Wagman, 2014).

1.3.1 Números do Setor

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) em conjunto com o MCTI desenvolveu um estudo sobre o setor de Incubadoras e Parques Tecnológicos em 2011, que foi o levantamento mais recente encontrado. Naquele momento, o Brasil possuía 384 incubadoras espalhadas pelo território nacional, com maior concentração nas regiões Sul e Sudeste. Essas incubadoras suportavam o total de 2.640 empresas incubadas, que geravam agregadamente 16.394 postos de trabalho e um faturamento de R\$ 533 milhões. Além disso, foram contabilizadas 2.509 empresas já graduadas, que geravam 29.205 empregos e cujo faturamento ultrapassava R\$ 4,1 bilhões (ANPROTEC, 2012).

	Totais para 384 incubadoras
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos nas empresas incubadas	16.394
Emprego nas empresas graduadas	29.205
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

Figura 1: Levantamento sobre as incubadoras brasileiras (Anprotec, 2012).

O fenômeno das aceleradoras é muito recente, por isso, ainda existem poucos dados históricos sobre esse setor. A Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento (ABRAII) realizou um levantamento das aceleradoras brasileiras contemplando o período entre os anos 2012 e 2014. Esse foi o melhor dado encontrado disponível. O levantamento encontrou apenas 15 aceleradoras em operação no Brasil, que por sua vez aceleraram 266 empresas nesses três anos, investindo R\$ 11,5 milhões de forma direta e captando mais R\$ 77 milhões de outros investidores (total de R\$88,5 milhões de investimento). Ao final de 2014, essas empresas aceleradas geravam, de forma agregada, 923 postos de trabalho e um faturamento de R\$ 36 milhões (ABRAII, 2015).

	Totais para 15 aceleradoras
Empresas aceleradas	266
Empregos nas empresas aceleradas	923
Faturamento das empresas aceleradas	R\$ 36,0 milhões
Investimento direto	R\$ 11,5 milhões
Investimento adicional (investidores)	R\$ 77,0 milhões

Quadro 1: Dados das aceleradoras brasileiras (Fonte: ABRAII, 2015).

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A delimitação do estudo é de extrema importância para o atingimento dos objetivos da pesquisa. É necessário estabelecer os focos da investigação e os contornos do estudo, para tornar o estudo viável, respeitando as restrições de tempo e financeiras (Vergara, 2007).

Este estudo envolveu a análise de três casos: uma incubadora, uma aceleradora corporativa (ou seja, que seja associada a uma grande empresa) e uma aceleradora independente. Ele se limita à visão dos gestores dessas entidades sobre o processo de internacionalização dos empreendimentos associadas a elas. Não foram realizadas por este pesquisador entrevistas com os empreendedores responsáveis pelas empresas incubadas ou aceleradas, embora tais entrevistas tenham sido feitas em estudos dentro da mesma linha de pesquisa do Coppead/UFRJ.

Em relação às teorias de internacionalização, privilegiaram-se as abordagens comportamentais, por entender que são mais adequadas para o entendimento de como ocorrem os processos de internacionalização, quais os atores envolvidos e como se dão as tomadas de decisões em empresas de menor porte e com escassez de recursos (Mtigwe, 2006), como é o caso das empresas incubadas ou aceleradas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação foi organizada em seis capítulos, incluindo este capítulo introdutório. O próximo capítulo traz o referencial teórico que serviu de base para a análise dos casos, abrangendo as principais abordagens comportamentais de internacionalização de empresas, uma discussão teórica sobre identificação de oportunidades internacionais por empresas empreendedoras e, finalmente, uma breve revisão da literatura de incubadoras e aceleradoras.

O terceiro capítulo discute o método utilizado na pesquisa. É descrita a escolha pela estratégia de pesquisa do estudo de caso, o processo de definição do tema, as fontes de evidências utilizadas na coleta de dados, o processo de análise dos dados e as limitações do método utilizado.

O quarto capítulo apresenta a descrição dos três casos estudados: a incubadora Bio-Rio, a aceleradora independente 21212 e a aceleradora corporativa Wayra.

O quinto capítulo contém a análise comparativa dos três casos, a qual confronta os achados empíricos com as teorias abordadas no referencial teórico.

Finalmente, o sexto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir da análise e sugere temas para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo englobou áreas de conhecimento distintas, por isso, o presente capítulo foi estruturado de modo a fornecer as ferramentas e conhecimento necessários para a análise dos casos da incubadora Bio-Rio, da aceleradora 21212 e da aceleradora corporativa Wayra. O capítulo contempla um levantamento das principais teorias comportamentais de internacionalização, de identificação de oportunidades empreendedoras e uma investigação sobre os conceitos de incubadoras e aceleradoras e seus possíveis efeitos na atividade empreendedora.

2.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1.1 Modelo de Uppsala

Em um estudo de caso que envolveu quatro firmas suecas com atuação internacional – Sandvik, Atlas Copco, Facir e Volvo – Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) observaram que as firmas se desenvolviam primeiramente no mercado doméstico e que os principais obstáculos para a internacionalização eram a falta de recursos e a falta de conhecimento. Apoiados na teoria comportamental da firma (Cyert e March, 1963), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) defenderam que a internacionalização ocorre de forma gradual à medida que os obstáculos são reduzidos, através de tomadas de decisão incrementais e aprendizado. Com a redução dos obstáculos para a internacionalização, o risco percebido de investimentos no mercado (*market investments*) é minimizado e a necessidade de atender à demanda e estender as operações incentiva o processo de internacionalização.

Devido à falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros e com o objetivo de evitar incerteza, as firmas escolhem se internacionalizar em países vizinhos ou países que são conhecidos e cujas práticas de mercados são semelhantes (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Em outras palavras, as empresas decidem se internacionalizar para os mercados que possuem menor distância psíquica, conceito definido por Johanson e Vahlne (1977) como fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre fornecedores e clientes potenciais ou reais, como por exemplo, diferenças de linguagem, educação e cultura.

As firmas se internacionalizam gradualmente ao aumentarem o seu grau de envolvimento (*degree of involvement*) no mercado. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) observaram quatro diferentes estágios de operação internacional, em ordem crescente de grau de envolvimento no mercado, que formam a denominada “*establishment chain*”: i) nenhuma atividade regular de exportação, ii) exportação via representantes independentes (agentes), iii) subsidiária de vendas, iv) produção/manufatura. Quanto maior o grau de envolvimento no mercado, maior é o comprometimento de recursos (*resources commitment*) da empresa neste mercado. Dessa forma, as firmas decidem começar a vender no exterior via representantes independentes, pois é a opção que representa o menor comprometimento de recursos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Baseados nos achados de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo com o objetivo de conceituar o processo de internacionalização da firma (o modelo ficou conhecido como Modelo Uppsala, em referência à Universidade de Uppsala, na Suécia, a qual Jan Johanson era membro). A estrutura do modelo envolve aspectos de estado (*state aspects*) e aspectos de mudança (*change aspects*).

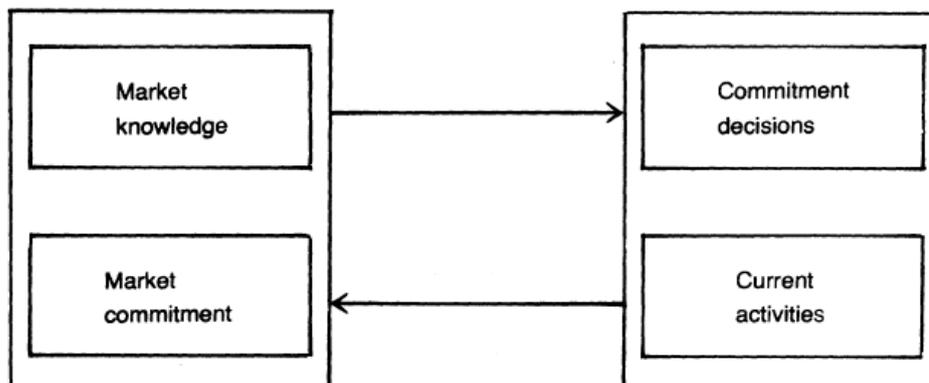


Figura 2: Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977).

2.1.1.1 *State Aspects*

Os dois aspectos de estado do modelo são o comprometimento com o mercado (*market commitment*) e conhecimento do mercado (*market knowledge*). O primeiro aspecto, o comprometimento com o mercado, envolve dois fatores, um mais tangível,

que é a quantidade de recursos comprometida, e o outro mais intangível, que é o grau de comprometimento. Não necessariamente um recurso alocado em um mercado específico está mais comprometido com este mesmo mercado. Na verdade, o grau de comprometimento cresce de acordo com a dificuldade em encontrar um uso alternativo para os recursos e de transferir os recursos para esta nova alternativa. Quanto mais especializados forem os recursos empregados em um mercado específico, maior será o seu grau de comprometimento com o mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

O segundo aspecto, o conhecimento de mercado, é base para as tomadas de decisões. Penrose (1966) classificou o conhecimento em dois tipos, de acordo com a forma com que este é adquirido. O primeiro é o conhecimento objetivo (*objective learning*), que pode ser ensinado, e o segundo é o conhecimento experiencial (*experiential learning*), que só pode ser aprendido através de experiência pessoal.

O conhecimento experiencial é crítico, pois ele não pode ser adquirido tão facilmente como o conhecimento objetivo e quanto maior for o nível de incerteza, mais importante é o conhecimento experiencial. Ainda, o conhecimento experiencial é aquele que permite a percepção e formulação de oportunidades. O conhecimento objetivo pode apenas formular oportunidades teóricas, enquanto que o conhecimento experiencial é capaz de formular oportunidades concretas (Johanson e Vahlne, 1977).

Apoiados na classificação de conhecimento de Penrose (1966), Johanson e Vahlne (1977) criam duas categorias de conhecimento de mercado, o conhecimento geral (*general knowledge*) e o conhecimento específico de mercado (*market-specific knowledge*). O conhecimento geral se refere a certos padrões, como os métodos de comercialização e produção e as características de certos grupos de consumidores, independentemente de sua localização geográfica. O conhecimento específico de mercado é adquirido principalmente através da experiência no mercado e diz respeito às características específicas daquele mercado, tais como padrões culturais e comportamento do consumidor (Johanson e Vahlne, 1977).

Existe uma relação direta entre os dois aspectos de estado, comprometimento com o mercado e conhecimento de mercado. O conhecimento é considerado um recurso e, portanto, quanto maior o conhecimento de mercado, mais especializados

se tornam os recursos e, portanto, maior é o grau de comprometimento com o mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

2.1.1.1 *Change Aspects*

O Modelo de Uppsala assume que o estado da internacionalização afeta as oportunidades e riscos percebidos e, dessa forma, influencia as decisões de comprometimento e (*commitment decisions*) e as atividades de negócio atuais (*current business activities*), que são considerados os aspectos de mudança (*change aspects*) no modelo (Johanson e Vahlne, 1977).

As atividades de negócios atuais são importantes, pois são a primeira fonte de experiência para a firma. É possível adquirir experiência ao contratar profissionais com experiência ou ser aconselhado por pessoas externas à firma, no entanto, essas pessoas só poderiam adicionar à firma a experiência de mercado (*market experience*). A experiência da firma (*firm experience*) só poder ser adquirida através das atividades da firma. Quanto menos interação for necessária entre a firma o ambiente de mercado, mais fácil será de substituir o pessoal contratado para as atividades de negócio atuais, e mais fácil será iniciar uma nova operação. É possível obter sucesso ao contratar pessoas com experiência de mercado, porém toma mais tempo, pois existe a necessidade dessas pessoas ganharem experiência da firma. Ao contratar representantes comerciais que já são parceiros da firma, todavia, é possível adquirir experiência de mercado e experiência da firma. Em alguns casos, no entanto, em mercados que ainda não existem, a experiência de mercado não pode ser adquirida rapidamente, pois ainda não existe. Dessa forma, deve ser adquirida lentamente através de aprendizado (Johanson e Vahlne, 1977).

O segundo aspecto de mudança são as decisões de comprometimento (*commitment decisions*), ou seja, as escolhas de comprometer recursos em operações internacionais. Essas decisões são tomadas a partir de oportunidades ou problemas percebidos no mercado, e dependem – e também são parte (Penrose, 1966) – da experiência. De uma forma geral, são as pessoas mais envolvidas na operação da firma que identificam os problemas e as oportunidades. Como as alternativas para tomada de decisão são elaboradas a partir de problemas e oportunidades, as alternativas geralmente consistem em uma expansão dos limites da organização e de

um maior comprometimento com o mercado. As oportunidades, todavia, também podem ser identificadas por pessoas externas que têm algum tipo de interação com a firma. Essas pessoas podem ou não oferecer essas oportunidades para a firma em forma de oferta ou demanda. Quanto maior o comprometimento com o mercado, maior é a probabilidade de a firma receber ofertas externas de oportunidades (Johanson e Vahlne, 1977).

A não ser que a firma tenha recursos em abundância, vasta experiência em mercados similares e as condições do mercado sejam estáveis, ou seja, de baixa incerteza, as decisões de comprometimento com o mercado, em geral, são feitas de forma gradual, em pequenos aumentos de escala nas operações e de acordo com a percepção de risco percebida no mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

2.1.2 **Perspectiva de *Networks***

O Modelo de Uppsala alcançou importante relevância no cenário acadêmico, porém recebeu algumas críticas que contestavam a eficácia do modelo em explicar certos fenômenos. Oviatt e McDougall (1994) alertaram para as mudanças tecnológicas a partir da década de 1980, que diminuíram os custos de comunicação e transporte e facilitaram o surgimento de novas empresas, ainda que com recursos limitados, que poderiam já nascer em um contexto internacional. Essas empresas que, ao contrário do que o Modelo de Uppsala concluiu, não se internacionalizaram de forma gradual, mas já nasceram internacionais, e são denominadas “*International New Ventures*” por Oviatt e McDougall (1994) ou “*Born-Globals*”, termo criado por Rennie (1993).

Outra crítica ao Modelo Uppsala é que este colocava a sua atenção exclusivamente na empresa e, por isso, ignorava ou dava pouca atenção ao papel das pessoas e dos relacionamentos (Oviatt e McDougall, 1994).

Johanson e Mattsson (1988) introduziram o conceito de redes de relacionamento (*networks of relationship*) às teorias de internacionalização, segundo o qual as firmas se relacionam entre si através da produção, distribuição e uso de bens e serviços. Cada firma possui relações diretas e indiretas com clientes,

distribuidores, fornecedores e competidores, dentro de uma rede. (Johanson e Mattsson, 1988).

Johansson e Vahlne (2003 e 2009) observaram a necessidade de atualizar o Modelo de Uppsala, incluindo o conceito de *Networks*. O novo modelo considera que não existem negócios fora de relacionamentos e que estes relacionamentos são críticos para a entrada e estabelecimento em um novo mercado.

O foco deste modelo revisado não está nas fronteiras territoriais, mas sim nos relacionamentos. Na perspectiva de *networks*, as barreiras de entrada não estão relacionadas aos países, mas sim às firmas e aos consumidores. Dessa forma, a variável distância psíquica (Vahlne and Wiedersheim-Paul, 1973), que é utilizada no modelo Uppsala seminal (Johanson e Vahlne, 1977) para definir a escolha de mercado em relação às fronteiras nacionais, se torna mais relevante quando relacionada às organizações e aos indivíduos (Johansson e Vahlne, 2003).

Para entrar e se estabelecer em um novo mercado, uma firma deve desenvolver novos relacionamentos, que darão acesso aos recursos necessários para a comercialização dos seus bens e serviços no novo mercado (Johanson e Mattsson, 1988). Assim como o Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), o conceito de *Networks* também enxerga as atividades das empresas no mercado com um processo gradual e cumulativo. Isto porque os relacionamentos são constantemente estabelecidos, mantidos, desenvolvidos e interrompidos. Existe uma divisão de atividades entre as firmas, o que significa que cada firma é dependente de recursos controlados por outras firmas. A firma tem acesso a esses recursos externos através da posição (*network position*) que assume na rede (Johanson e Mattsson, 1988).

A posição na rede é consequência das atividades que a firma e as outras firmas com as quais ela se relaciona desempenharam anteriormente, e dela surgem as possibilidades de desenvolvimento e também as restrições da firma na rede (Johanson e Mattsson, 1988). Uma firma que não possui uma posição relevante na rede é considerada uma “outsider”, o que dificulta o desenvolvimento de negócios no novo mercado (*liability of outsidership*). É necessário que um parceiro que tenha uma

posição relevante na rede demande o produto ou serviço desta firma para que ela possa se inserida na rede (Johanson e Vahlne, 2009).

Assim como no modelo anterior, o processo de internacionalização na perspectiva de Networks se dá por uma combinação entre desenvolvimento de conhecimento, sobretudo conhecimento experiencial (Penrose, 1966), e comprometimento. No entanto, o conhecimento e o comprometimento não se referem a aspectos territoriais, mas sim aos parceiros atuais e potenciais (Johanson e Vahlne, 2003).

Relacionamentos são difíceis de serem construídos, pois demandam tempo e recursos. Portanto, a internacionalização resulta primeiramente do desenvolvimento de relacionamentos já existentes em um mercado específico, em seguida, do estabelecimento de relacionamento com firmas parceiras que são similares a outras com as quais a firma já possui bom relacionamento, e finalmente do desenvolvimento de novos relacionamentos com firmas que já possuem conexão algum parceiro atual. As fronteiras nacionais não são relevantes no desenvolvimento de relacionamentos, eles podem ser desenvolvidos apenas em um país ou então em mercados internacionais (Johanson e Vahlne, 2003).

Durante o estabelecimento de um relacionamento, os parceiros aprendem de forma gradual sobre as características, necessidades e estratégias uns do outros. Johanson e Vahlne (2003) identificam três tipos de aprendizado em uma rede de negócios (*business network*). O primeiro é desenvolvido no relacionamento entre cliente e fornecedor, no qual os parceiros aprendem sobre aspectos específicos do parceiro, como as prováveis reações do parceiro a determinadas ações, o que ajuda na coordenação das atividades e, conseqüentemente, no desenvolvimento do relacionamento. O segundo acontece quando os parceiros transferem entre si técnicas que podem ser utilizadas em outros relacionamentos. O terceiro ocorre quando as firmas parceiras aprendem a coordenar as atividades do relacionamento com as atividades de outros relacionamentos; esse conhecimento desenvolve a rede, pois conecta diferentes relacionamentos. Chen (2003) adicionou um quarto tipo de aprendizado, que é consequência dos outros três e acontece quando a firma aprende a construir novas redes de negócios e conectá-las entre si.

Assim, além do conhecimento geral (*general knowledge*) e do conhecimento específico do mercado (*market-specific knowledge*) presentes no modelo seminal (Johanson e Vahlne, 1977), a perspectiva de Networks incluiu o conceito de conhecimento específico do relacionamento (*relationship-specific knowledge*), que é desenvolvido no relacionamento entre parceiros de uma rede. Por isso, o novo modelo substitui a variável “*market knowledge*” por “*knowledge*” apenas (Johanson e Vahlne, 2009).

A perspectiva de Networks também traz ao modelo Uppsala aspectos afetivos e emocionais ao incluir a variável Confiança (*Trust*) nos Aspectos de Mudança (*Change Aspects*). A confiança é uma dimensão importante nos relacionamentos, pois proporciona o aprendizado e o desenvolvimento de novos conhecimentos (Johanson e Vahlne, 2009).

Em suma, a perspectiva de Networks afirma que todas as firmas se relacionam entre si através da produção, distribuição e uso de bens e serviços e, portanto, os negócios estão necessariamente inseridos em relacionamentos. As firmas parceiras interagem entre si, constroem em conjunto novos conhecimentos e passam a confiar umas na outras, à medida que ambas se comprometem com o relacionamento (Johanson e Vahlne, 2009).

2.2.2.1 Mudanças no Modelo Uppsala pela perspectiva de Networks

A estrutura do original (Johanson e Vahlne, 1977) foi mantida, na qual se dividem os Aspectos Estáticos (*State Aspects*) e os Aspectos de Mudança (*Change Aspects*), porém algumas mudanças foram feitas nas variáveis que compõem o modelo.

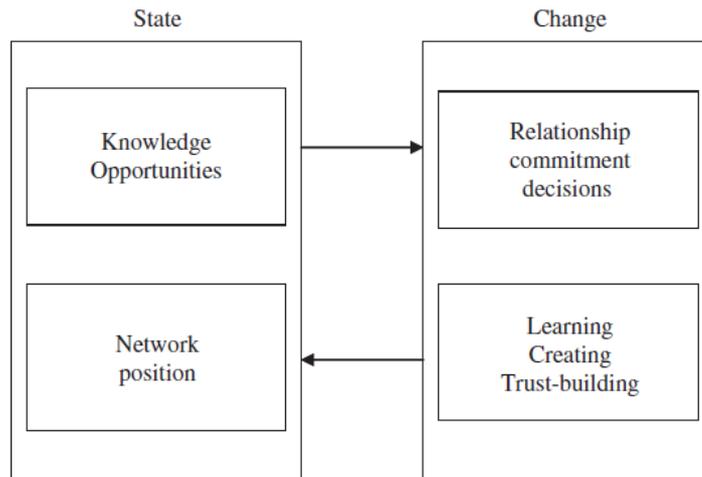


Figura 3: Modelo de Uppsala revisado sob a perspectiva de Networks (Johanson e Vahlne, 2009).

Nas variáveis estáticas, o reconhecimento de oportunidades (*Opportunities*) foi conectado ao conceito de conhecimento (*Knowledge*), que por sua vez se tornou genérico e não apenas relacionado ao mercado (no modelo anterior a variável era “*Market Knowledge*”). A segunda variável, que no modelo anterior era chamada de “*Market Commitment*” passou a se chamar “*Network Position*”, reforçando a importância dos relacionamentos e enfraquecendo a relevância das fronteiras territoriais.

Nas variáveis de mudança as alterações foram mais sutis. O relacionamento foi incorporado à variável “*Commitment Decisions*” que passou a ser chamada de “*Relationship Commitment Decisions*” e a variável “*Current Activities*” passou a ser chamada de “*Learning, Creating and Trust-Building*”, com o objetivo de tornar mais nítido o resultado das atividades de negócio atuais.

2.1.3 Empreendedorismo Internacional

De acordo com Oviatt e McDougall (1994), a literatura acadêmica até aquele momento havia focado apenas no estudo das grandes corporações. Existiam consideráveis estudos sobre empresas novas e estabelecidas quando se tratava de ambiente doméstico, porém em um contexto internacional os estudos focavam apenas nas empresas já estabelecidas e ignoravam as *International New Ventures* (INV).

A definição seminal de INV é “uma organização empresarial que, desde a origem, busca obter uma vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda da produção em múltiplos países” (Oviatt e McDougall, 1994 p. 49). Contrariando o Modelo Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) que sugere um processo gradual de internacionalização, o conceito de INV foca naquelas empresas que já possuem atuação em diversos países desde a sua origem. Esses novos empreendimentos não necessitam possuir recursos próprios no exterior, ao invés de realizar investimentos diretos no exterior podem estabelecer alianças estratégicas que propiciem o uso de recursos de terceiros (Oviatt e McDougall, 1994). Além disso, o Modelo de Uppsala não apresenta as condições iniciais da internacionalização, não deixa claro, portanto, como ela se inicia e o por quê (Andersen, 1993).

Algumas diferenças consideráveis entre as INV e as grandes firmas explicitam a incapacidade das teorias de internacionalização existentes em explicar o fenômeno das empresas que já têm atuação em múltiplos países desde sua origem. As INV possuem recursos escassos devido a sua idade e também por geralmente serem de pequeno porte, os mercados nos quais atuam geralmente são os mais voláteis e, em consequência de sua pouca idade, as INV possuem pouca ou talvez nenhuma experiência em mercado algum (Oviatt e McDougall, 1994). As INVs, em geral, se tratam de firmas de pequeno porte, por isso suas decisões são fortemente influenciadas por indivíduos, enquanto que nas grandes empresas as decisões tendem a ser determinadas pela estrutura (Reid, 1981).

Diante dessas características a princípio adversas, Oviatt e McDougall (1994) estabeleceram quatro elementos necessários e também suficientes para a sustentabilidade das INVs. O primeiro elemento é a internalização de algumas transações. Quando os custos de transação para gestão dos contratos e dos parceiros contratados estão no seu nível mais baixo em uma organização, sua autoridade hierárquica será o mecanismo de governança escolhido e a transação terá sido internalizada dentro daquela organização (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1988).

O segundo elemento é uma estrutura alternativa de Governança, em consequência das INVs geralmente possuírem recursos insuficientes para controlar diversos ativos através da propriedade. Os empreendedores tendem a ter a propriedade de uma pequena parcela dos recursos essenciais a seu negócio, em

comparação com as grandes organizações. Dessa forma, as INVs devem buscar estratégias diferentes das demais organizações para controlar diversos ativos (Oviatt e McDougall, 1994).

O terceiro elemento é a vantagem de localização no estrangeiro. O desenvolvimento de negócios internacionais pode acarretar algumas desvantagens em relação às organizações nativas, decorrentes de diferenças de cultura, língua, leis e práticas corporativas, entre outras. Para as grandes corporações, os ganhos de escala obtidos são suficientes para superar tais desvantagens. As INVs, no entanto, não podem contar com esses mesmos recursos, sendo a propriedade do conhecimento o recurso mais importante para obter vantagem em relação aos competidores nativos, já que ele pode ser aplicado facilmente em diversas localidades, visto que as inovações tecnológicas propiciaram uma mobilidade de informações rápida e de baixo custo (Oviatt e McDougall, 1994).

Finalmente, o quarto elemento são recursos únicos. Os três demais elementos compõem as condições necessárias para a existência das INVs, porém não são capazes de garantir a sua sustentabilidade. Para uma firma gozar de vantagem competitiva sustentável ela deve possuir recursos que sejam únicos (Barney, 1991). Sendo o conhecimento o recurso essencial das INVs, é preciso limitar o seu uso, para que este seja uma vantagem competitiva sustentável, seja por patentes ou contratos de licenciamento, ou ainda pela criação de condições imperfeitas para a imitação (*imperfect imitability*) (Barney, 1991). O fato das INVs em geral fazerem parte uma rede relacionamentos também propicia que esse conhecimento seja limitado àquela rede.

Oviatt e McDougall (1994) traçaram quatro tipos de INVs, de acordo com duas variáveis: número de atividades da cadeia de valor coordenadas e número de países envolvidos, conforme a figura abaixo. A manifestação dos elementos necessários e suficientes para a sustentabilidade pode variar nos diferentes tipos de INVs.

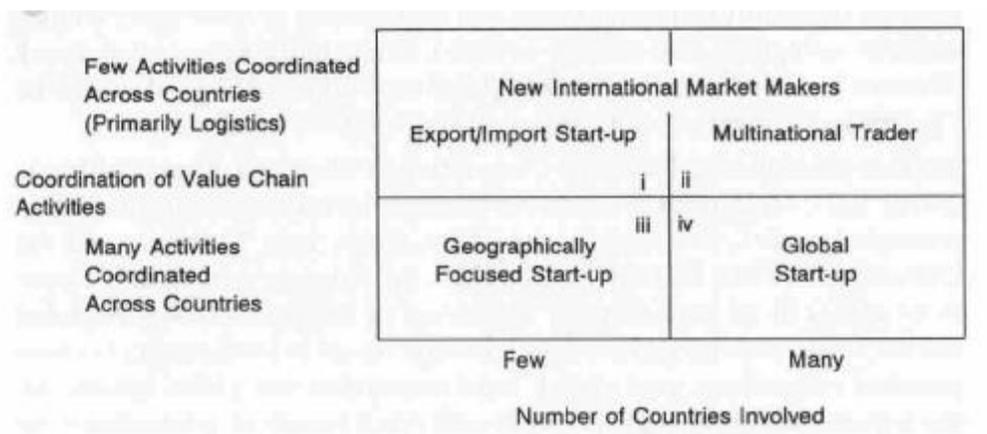


Figura 4: Os quatro tipos de INVs (Oviatt e McDougall, 1994).

Andersson (2000) propôs um modelo sob a perspectiva de Empreendedorismo Internacional, no qual a figura do empreendedor se encontra no centro, denotando que a internacionalização não ocorre sem a ação de empreendedores. O ambiente do empreendedor é dividido em três níveis: macro, meso e a firma. O nível da firma, como o nome sugere, está restrito à firma e abrange os conceitos de estrutura organizacional, desenvolvimento de produto, aprendizado (Johanson e Vahlne, 2003; Cyert e March, 1963), custos de transação (Dunning, 1988), entre outros. O nível *meso* engloba os atores intimamente associados a firma, como clientes, competidores e fornecedores, e abrange os conceitos como estrutura da indústria (Porter, 1979) e networks (Johansson e Mattsson, 1988). O nível macro é operado em um contexto global e nacional e engloba conceitos como o de distância psíquica (Johanson e Vahlne, 1977); ele influencia diretamente as firmas, porém dificilmente as firmas e indivíduos podem influenciá-lo. Por isso, o processo de desenvolvimento de estratégias internacionais é mais influenciado pelas impressões dos empreendedores sobre o nível macro do que pelos fatos (Andersson, 2000).

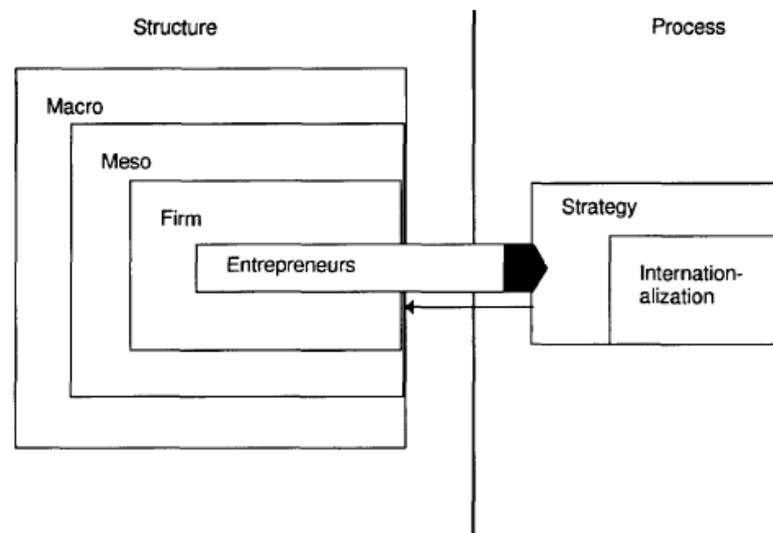


Figura 5: Modelo de internacionalização sob a perspectiva de Empreendedorismo Internacional (Andersson, 2000).

Andersson (2000) afirma que os empreendedores influenciam a alocação de recursos das suas firmas ao direcioná-los para áreas as quais eles possuem maior conhecimento e interesse. Assim, ele distingue três tipos de empreendedores, que possuem conhecimentos e interesses diferentes e, portanto, tomam decisões diferentes em relação ao modo de entrada e escolha de mercado.

O empreendedor técnico (*technical entrepreneur*) tem maior interesse por tecnologia e, portanto, tende a valorizar mais as atividades de desenvolvimento de produtos do que a internacionalização em si, que ocorre de uma forma passiva. A escolha de mercado se dá pela demanda dos produtos, ou seja, a chamada estratégia empurrada (*pull strategy*) (Andersson, 2000).

O empreendedor de marketing (*marketing entrepreneur*) enxerga uma necessidade no mercado e tem uma ideia de como preencher esta demanda. As estratégias de marca e de canais são mais relevantes que os aspectos físicos do produto em si. A internacionalização é proativa e os mercados e o modo de entrada são definidos com o objetivo de garantir uma rápida penetração (*push strategy*). As escolhas, no entanto, não são necessariamente racionais, as preferências individuais e os relacionamentos tendem a ser mais relevantes (idem).

O terceiro tipo, o empreendedor de estrutura (*structure entrepreneur*), atua em indústrias maduras e apenas no nível corporativo, nunca diretamente no operacional. A internacionalização é uma consequência da estratégia da firma, não uma meta específica. O modo de entrada tende a ser por meio de fusões e aquisições, por se tratar de mercados maduros, e as escolhas de mercado tendem a ser mais racionais, levando em conta a atratividade do mercado e sendo pouco influenciada pelos interesses e conhecimento individual (Andersson. 2000).

Em uma revisão sobre a literatura de internacionalização de empresas que abrangeu tanto as teorias econômicas quanto as comportamentais, Mtigwe (2006) descreveu como um ponto de interseção entre as variadas teorias que:

“internacionalização é um processo de exploração de imperfeições do mercado para maximização da vantagem comparativa através da especialização, autodefesa estratégica e networking empreendedor incremental, levando ao sucesso da firma e/ou da nação assim como à criação de competidores via conhecimento deliberado ou vicário e transferência de recursos”.

Mtigwe (2006) pontuou como as maiores contribuições da teoria de Empreendedorismo Internacional o realce da figura do empreendedor no processo de internacionalização, a influência das pequenas firmas nos negócios internacionais e também a possibilidade de servir de base para a integração das demais teorias de internacionalização de empresas.

2.2 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

2.2.1 *Effectuation e Causation*

As teorias econômicas tradicionais pressupunham que os indivíduos eram plenamente racionais e tomavam decisões de acordo com a utilidade esperada, ou seja, avaliavam todas as possibilidades e faziam escolhas ótimas. Mais recentemente, todavia, pesquisadores de diversos campos contestaram essa visão tradicional. Simon (1959) desenvolveu o conceito de racionalidade limitada, segundo o qual o homem toma decisões de acordo com uma quantidade de informações restrita, sobretudo em situações mais complexas, onde tomaria muito tempo ou seria impossível analisar todas as alternativas possíveis. Kahneman e Tversky (1979) criaram a Teoria da Perspectiva (*Prospect Theory*, em inglês) contrariando a

tradicional Teoria da Utilidade. Os autores acreditam que os indivíduos tomam decisões a partir de um ponto de referência, que pode aumentar ou diminuir o valor esperado de uma escolha. Como algumas situações são complexas, o homem tende a utilizar heurísticas para simplificar suas escolhas, o que pode implicar em vieses e, portanto, em erros graves (Tversky & Kahneman, 1974).

Essas novas correntes teóricas são muito relevantes para o estudo da Administração, pois se trata de uma ciência que recebe muita influência do ambiente e, por isso, é repleta de incerteza. Influenciados pela teoria econômica tradicional, muitos acadêmicos propuseram modelos de estratégia empresarial baseados na análise do ambiente e competitividade, como é o caso da Matriz SWOT de Andrews e Christensen, que mede os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado, e do Modelo das Cinco Forças de Porter (1979), que diagnostica a posição da empresa no mercado que ela se insere em relação a fornecedores, compradores, concorrentes e substitutos. O objetivo geral destes modelos é coletar informações para guiar as ações das empresas no futuro. Alguns pesquisadores, no entanto, discordaram da eficácia dessas ferramentas. Mintzberg (2000) acredita que é impossível prever o futuro e, por isso, a análise de dados passados da empresa, do ambiente e da concorrência é, não apenas ineficaz, mas também prejudicial ao pensamento estratégico, pois reduz a estratégia a dados e números, que impedem os gestores a visualizarem novas oportunidades.

Langley (1995) acredita que os gestores devem ser capazes de se equilibrar entre dois fenômenos extremos: o primeiro ocorre quando o gestor busca tantos dados e realiza ou demanda tantas análises que, de fato, não toma nenhuma ação (*“paralysis by analysis”*); e o segundo é geralmente relacionado ao perfil de liderança e a decisão é tomada por instinto e com pouco ou nenhum embasamento de dados (*“extinction by instinct”*). É importante buscar um meio termo, pois ao combater veemente um dos dois extremos, o gestor estaria necessariamente se posicionando no outro extremo, sendo que ambos são igualmente prejudiciais.

Mtigwe (2006) afirma que as teorias tradicionais de internacionalização oferecem o racional, as condições e as motivações para a internacionalização, enquanto que as mais novas teorias, chamadas de comportamentais, tentam explicar como a internacionalização ocorre.

Em linha com essa nova corrente teórica, Sarasvathy (2001) buscou entender como administradores tomam decisões em situações de incerteza e chegou à conclusão que existem dois processos distintos, chamados *Causation* e *Effectuation*:

“os processos de causation tomam um determinado efeito como dado e focam em escolher entre significados para criar aquele efeito. Os processos de effectuation tomam um conjunto de significados como dado e focam em escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de significados” (Saravasthy, 2001, p.245).

Assim, a *Causation* está relacionada à lógica da previsão, já que parte da escolha de diversos recursos para alcançar um determinado efeito desejado dentre vários possíveis, enquanto que a *Effectuation* está relacionada à lógica do controle, pois busca selecionar um efeito esperado que possa ser alcançado com os recursos existentes (Sarasvathy, 2001).

A autora afirma, todavia, que ambos os processos são naturais ao ser humano e podem coexistir e ocorrer simultaneamente. Não existe um processo melhor ou mais eficaz, mas talvez mais adequado ou conveniente para determinadas situações. Caso o administrador tenha amplo acesso a dados e esteja em um ambiente relativamente controlável, possivelmente é mais adequado utilizar um processo de causation na tomada de decisão. Para ambientes de grande incerteza, todavia, effectuation seria mais aconselhável (idem).

Sarasvathy (2008) definiu cinco princípios da *Effectuation* que a diferenciam do modelo mais comumente aceito, a *Causation*. O primeiro é o “Pássaro na mão” (“Bird-in-hand”, em inglês) e se refere à estruturação do problema. Enquanto o modelo de *Causation* consiste numa escolha entre diversos meios para criar um efeito específico, o modelo de *Effectuation* consiste em projetar possíveis efeitos a partir de um conjunto de meios disponíveis. Esses meios consistem de três categorias: a identidade do empreendedor, ou seja, traços de personalidade, gostos, religião, dentre outros; a sua base de conhecimento; e as suas redes sociais. Ou seja, ao invés de definir um efeito desejado e procurar meios para alcançá-lo, o empreendedor inicia o processo com os meios já existentes e busca enxergar possíveis efeitos que se originariam deles.

O segundo princípio é o da “Perda Aceitável” (tradução própria para “Affordable-Loss”) que se refere a um valor que o gestor está disposto a perder no empreendimento. Essa lógica contraria a visão tradicional, presente nos processos de

Causation, de que o empreendedor foca na maximização do retorno. Ao delimitar uma perda aceitável para cada etapa do empreendimento, o gestor minimiza os riscos e torna as incertezas irrelevantes (Sarasvathy, 2008). Esse princípio se relaciona com a Teoria da Perspectiva de Kahneman e Tversky (1979), pois ao limitar uma perda aceitável o empreendedor muda o seu ponto de referência e, assim, muda também a sua percepção de ganhos de perdas.

O terceiro princípio é o da “Colcha de Retalhos” (na versão original em inglês, “Crazy-Quilt”) e se refere à formação de parcerias. Ao contrário do modelo de *Causation* que tem o enfoque na competição, o empreendedor que utiliza a *Effectuation* foca na criação de alianças com seus principais “stakeholders”, que podem ser desde fornecedores a consumidores. Ao assumir comprometimento com o empreendimento, os parceiros se tornam igualmente interessados no sucesso do mesmo, e o resultado disso é a minimização das incertezas (Sarasvathy, 2008).

Outro princípio é o da “Limonada” e também contraria a visão tradicional. Enquanto o processo de *Causation* tem como objetivo atingir uma determinada meta e evitar eventos inesperados, o processo de *Effectuation* busca explorar essas contingências e transformá-las em oportunidades. Assumindo que eventos inesperados são inevitáveis, o empreendedor efetuator não busca prever o futuro, mas sim controlar as contingências (idem).

Este princípio pode ser relacionado ao conceito de estratégia emergente de Mintzberg (2000), que se opõe à estratégia deliberada, ou seja, se desenvolve não intencionalmente, através de um processo de aprendizado. Os experimentos que resultam em sucesso vão gradualmente se tornando padrões que posteriormente se tornam estratégias. Assim como os processos de *Causation* e *Effectuation*, as estratégias deliberadas e emergentes não são excludentes e podem e devem coexistir.

Por fim, o quinto e último princípio é o do “Piloto no Avião”. O empreendedor que utiliza a *Effectuation* tem o foco em tudo aquilo que ele pode controlar e não numa previsão do futuro. Assim, é possível mitigar as incertezas relacionadas ao ambiente, pois se ele tem controle suas ações gerarão os efeitos pretendidos (Sarasvathy, 2008).

Estes cinco princípios deixam evidente a importância da figura do empreendedor no sucesso da empresa, pois é ele que vai vislumbrar as oportunidades de mercado nas contingências e negociar as parcerias com os principais “*stakeholders*”, com base nos seus meios (identidade, conhecimento e relacionamento) e na sua intuição (Sarasvathy, 2008).

Existem basicamente duas correntes de pensamento que se opõem no que concerne à intuição dos profissionais. Uma delas é a “*Naturalistic Decision Making*” (NDM), cujo maior expoente é Gary Klein e a outra é liderada por Daniel Kahneman. Os primeiros são mais favoráveis ao uso da intuição, enquanto que Kahneman a condena, devido aos graves erros que seu uso pode causar. Partindo da ideia de que o uso da intuição pode ser extremamente favorável e extremamente desfavorável, os dois pesquisadores se reuniram, mesmo tendo visões quase opostas, para tentar definir possíveis limites para o uso da intuição. A conclusão dos autores é de que existem alguns profissionais, chamados de experts, e algumas situações específicas nas quais o seu uso seria recomendável. Primeiramente, é preciso estar em um ambiente de alta validade, no qual exista uma relação clara entre causa e efeito (a administração não é um bom exemplo, pois dificilmente se tem uma relação clara de causalidade entre as ações tomadas pelos gestores e os efeitos das mesmas) e, no que se refere ao indivíduo, é preciso ter tido uma prática prolongada e deliberada naquela atividade, com “*feedbacks*” rápidos e inequívocos. Por exemplo, um médico que utiliza uma técnica para estancar um sangramento sabe rapidamente se ela funcionou ou não (Kahneman & Klein, 2009).

No contexto do mundo em que vivemos, globalizado e com constantes mudanças tecnológicas, o conceito de *Effectuation* é de grande valia. Vivenciamos o surgimento constante de novas tecnologias (e o conseqüente desaparecimento de tantas outras), que alteram radicalmente e alguns casos criam novos mercados. Day e Schoemaker (2000) definem tecnologia emergente como aquela em que i) a base de conhecimento está em forte expansão, ii) a sua aplicabilidade nos mercados existentes é desconhecida, e iii) novos mercados estão sendo criados. Alguns exemplos atuais seriam a nanotecnologia, a impressão 3D e as fontes renováveis de energia.

Ainda, a lógica das relações comerciais no mundo está em profunda transformação. Até pouco tempo, as empresas se preocupavam pouco ou nada com as classes de baixa renda e, conseqüentemente, com os mercados consumidores dos países emergentes. No entanto, uma possível saturação de alguns mercados nos países desenvolvidos, somada às recentes crises econômicas do começo do século XXI levaram as empresas a vislumbrarem as oportunidades em explorar os consumidores de baixa renda, que estão aumentando o poder de compra ao acompanhar o desenvolvimento econômico e a industrialização dos países subdesenvolvidos (Prahalad e Hammond, 2002). Assim, nos últimos anos foi possível ver uma forte orientação de multinacionais para os mercados emergentes, com características políticas, econômicas e sociais bem distintas dos mercados maduros, nos países desenvolvidos. Além disso, o consumidor de baixa renda está ganhando mais sofisticação e ficando mais exigente. Tudo isso eleva consideravelmente o nível de incerteza para as multinacionais (Aharoni, Tihanyi e Connelly, 2011).

Conseqüentemente, o modelo de *Effectuation* passou a ser amplamente utilizado em conjunto com as teorias de internacionalização de empresas. O modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) foi revisado em 2009 e novamente em 2010 para contemplar a identificação de oportunidades através da exploração das contingências e o conceito de “perda aceitável” presentes no modelo de *Effectuation* (Schweizer, Vahlne e Johanson, 2010).

Harms e Schiele (2012) foram os primeiros a testar empiricamente a operacionalização dos construtos de *Causation* e *Effectuation*, em um estudo quantitativo com uma amostra de empresas de pequeno e médio porte, finalistas do prêmio alemão “Empreendedor do Ano” de 2010. Um dos achados interessantes da pesquisa foi de que existe uma correlação positiva entre os dois conceitos, o que indica que eles não são exatamente opostos.

Kalinic et al. (2013) aplicaram a teoria de *Effectuation* em um estudo de caso de cinco empresas, que se internacionalizaram ou expandiram no exterior sem um planejamento formal. O estudo sugeriu que os empreendedores internacionais têm preferência pela lógica causal se tiverem dados suficientes para utilizá-la. No entanto, quando o processo se torna muito complexo eles trocam sem muitos problemas para a lógica de *Effectuation*. Ao fazer essa troca, os gestores passam a necessitar de

menos informação antes de tomar uma decisão, o que resulta num rápido crescimento do nível de comprometimento no país estrangeiro, sem ter que aplicar recursos extras.

Sarasvathy, Kumar e York. (2014) utilizam o modelo criado por Schweizer et al. (2010), chamado de EU (“Uppsala Effectual”), construído a partir da revisão do célebre modelo de Uppsala de Johanson e Valne (2009) para inserir a *Effectuation* dentro dos estudos de internacionalização. É desenvolvido um estudo de caso de uma empresa familiar indiana fabricante de incensos que ultrapassa as fronteiras do seu país e passa a exportar para a Europa, África, Ásia e Oceania. Com o passar do tempo, ocorreram mudanças na administração da empresa, que foi sendo assumida pela geração seguinte. Enquanto a primeira geração era essencialmente “efetadora” devido às circunstâncias, a segunda geração já era “efetadora” devido ao aprendizado gerado pela geração anterior. Em contrapartida, a terceira geração passa a ter um foco maior na lógica da *Causation*. Os autores apontam a importância de ambos os modelos, efetuação e causação, nos processos de crescimento e sobrevivência da firma. Enquanto o modelo de *Effectuation* funciona bem para criar novos mercados em ambiente de incerteza e com baixo custo de insucesso, o modelo de *Causation* pode ser melhor quando se busca estabelecer e manter uma posição de liderança neste novo mercado (Sarasvathy et al., 2014).

2.2.2 Identificação de Oportunidades

Um elemento importante no estudo da internacionalização de empresas é a escolha da unidade de análise (Chandra, Styles e Wilkinson, 2012). As teorias comportamentais de internacionalização de empresas seminais usaram como foco a firma (Johansson e Vahlne, 1977, 1990, 2003) ou o empreendedor (Oviatt e McDougall, 1994; Andersson, 2000). O conceito de oportunidade possuía pouco ou nenhum destaque nos estudos de internacionalização. Em uma vasta revisão de literatura sobre o tema, abrangendo o período de 1989 até 2012, Mainela, Puhakka e Servais (2013) encontraram apenas sete artigos que usaram o conceito de oportunidade até o final da década de 1990, enquanto que na segunda metade do período foram encontrados setenta e dois artigos que utilizaram o conceito.

O conceito de oportunidade internacional ganhou importância ao passo que as teorias de internacionalização foram evoluindo (Mainela et al., 2013). No modelo

Uppsala seminal (Johansson e Vahlne, 1977) o conceito estava relacionado ao conhecimento experiencial, que seria o único tipo de conhecimento que permitiria a percepção e exploração das oportunidades internacionais. O modelo Uppsala revisado sob a perspectiva de Networks (Johansson e Vahlne, 2003 e 2009) sugeriu que as oportunidades internacionais eram desenvolvidas dentro de redes de relacionamento. Na literatura de empreendedorismo internacional, o conceito de oportunidades ganhou importância diante do interesse em entender por que determinados empreendimentos se desenvolviam mais rapidamente que os demais (Mainela et al., 2013).

O artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994) sugeriu que o tempo entre o estabelecimento da firma e o seu primeiro empreendimento internacional estava relacionado ao desenvolvimento de tecnologias e às características individuais do empreendedor. Em Oviatt e McDougall (2005), no entanto, a atividade empreendedora é associada à identificação e exploração de oportunidades. Sendo assim, os autores elaboraram uma nova definição para Empreendedorismo Internacional: “a descoberta, reação, avaliação e exploração de oportunidades – além das fronteiras nacionais – para criar futuros bens e serviços” (Oviatt e McDougall, 2005 p. 540).

Oviatt e McDougall (2005) elaboraram, ainda, um modelo que engloba as forças que influenciam a velocidade da internacionalização. O modelo inicia com uma oportunidade potencial e a primeira força atuante é chamada de força possibilitadora (*enabling force*), que se refere às tecnologias que tornam possíveis a internacionalização de forma acelerada. A segunda força atuante é a força motivadora (*motivating force*) e diz respeito à competição, que pode tanto encorajar como forçar o empreendedor à internacionalização. A terceira força, chamada de força mediadora (*mediating force*), nada mais é que o empreendedor e se encontra no centro do modelo. A personalidade do indivíduo influencia na interpretação da oportunidade. Existem ainda duas forças moderadoras (*moderating forces*): a intensidade do conhecimento – que engloba o conhecimento sobre a oportunidade e também o conhecimento individual (*know-how*) do empreendedor – e as características – força, tamanho e densidade – da network internacional do empreendedor. Por fim, existem três aspectos que determinam a velocidade da internacionalização (*internationalization speed*): o tempo entre a descoberta da oportunidade e a entrada

no primeiro mercado estrangeiro, a velocidade com que o escopo do país é aumentado e a velocidade do comprometimento internacional.

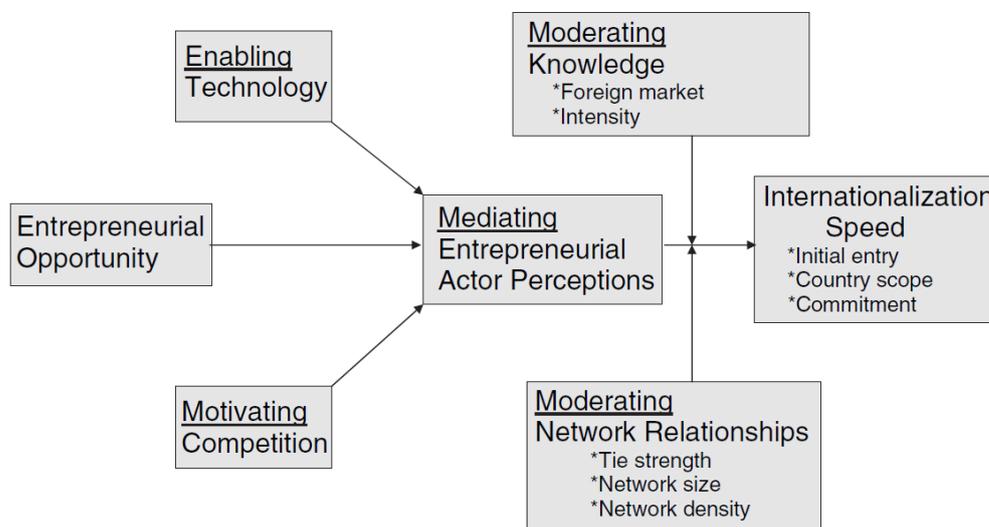


Figura 6: Forças que influenciam a velocidade da internacionalização (Oviatt e McDougall, 2005).

A literatura em Empreendedorismo Internacional passou a adotar a exploração de oportunidades internacionais, porém Alvarez e Barney (2007) salientam dois tipos diferentes de conceitos utilizados para explicar a identificação de oportunidades. Alguns autores utilizam o conceito de descoberta de oportunidades, enquanto outros utilizam o conceito de criação de oportunidades.

As teorias têm muitas semelhanças, ambas concordam que as oportunidades internacionais são fruto de imperfeições competitivas em um mercado, porém têm diferenças sutis que, todavia, possuem grande impacto, sobretudo no que diz respeito ao papel do empreendedor na identificação das oportunidades (Alvarez e Barney, 2007).

Em relação à natureza da oportunidade, a Teoria da Descoberta (Discovery theory) sugere que choques exógenos em um mercado ou indústria geram imperfeições competitivas e formam oportunidades que, portanto, existem independentemente dos empreendedores. As oportunidades são observáveis, logo, a teoria da descoberta deve assumir como premissa que existem diferenças significativas entre os empreendedores e os não-empreendedores, caso contrário

todos seriam capazes de identificar e explorar as oportunidades (Alvarez e Barney, 2007). Autio et al. (2000) acredita que a competência do empreendedor em descobrir oportunidades internacionais está relacionada às capacidades de rápido aprendizado e acumulação de conhecimento. O contexto da tomada de decisão é considerado arriscado, pois como se trata de um fenômeno objetivo e observável é possível coletar dados, projetar possíveis resultados e as respectivas probabilidades deles acontecerem (Alvarez e Barney, 2007).

A Teoria da Criação (Creation Theory), por sua vez, assume que as oportunidades são criadas de forma endógena através das ações dos empreendedores, ou seja, as oportunidades não existem independentemente dos empreendedores, elas são criadas pelos empreendedores através da exploração de contingências (Sarasvathy, 2001). A Teoria da Criação assume que podem ou não existir diferenças significativas entre os empreendedores, porém mesmo pequenas diferenças (características pessoais) podem levar a criação ou não criação da oportunidade. O contexto da tomada de decisão é de incerteza, pois se as oportunidades não existem antes de serem criadas, da mesma forma não existem informações para projetar possíveis resultados e suas probabilidades de acontecimento (Alvarez e Barney, 2007).

Schweizer et al. (2010) propuseram um novo modelo de internacionalização, utilizando como base o modelo de Uppsala sob a perspectiva de *networks* (Johansson e Vahlne 2009 e adicionando a perspectiva de *Effectuation* (Sarasvathy, 2001), ao introduzir a variável Recursos do Empreendedor (*Entrepreneur Capabilities*) nas Variáveis de Estado (*State Variables*) e a Exploração de Contingências (*Exploiting Contingencies*) nas Variáveis de Mudança (*Change Variables*).

Sarasvathy et al. (2014) batizaram o modelo de Schweizer et al. (2010) de *Uppsala Effectuation (UE) Model* e o comparou com o *Effectuation Model* (Sarasvathy, 2008). Ambos modelos trazem praticamente os mesmos elementos, como mostra a Figura X, porém têm entre si duas diferenças relevantes (Sarasvathy et al., 2014). O modelo de Schweizer et al. (2010) não mostra os diversos ciclos de interações entre os stakeholders durante o processo de internacionalização sob a ótica de *Effectuation* e, além disso, trata as oportunidades internacional como exógenas ao processo (Sarasvathy et al., 2014), ou seja, de acordo com a Teoria da Descoberta (Alvarez e

Barney, 2007). O Effectuation Model (Sarasvathy, 2008) assume que as oportunidades são endógenas ao processo e “não simplesmente uma variável que antecede o processo e que está objetivamente relacionada às outras variáveis” (Sarasvathy et al., 2014 p. 80).

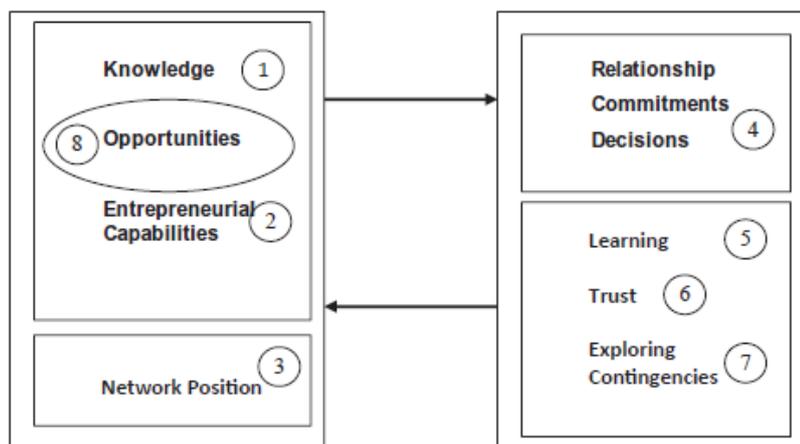


Figura 7: Modelo de Uppsala Effectuation (Schweizer et al., 2010).

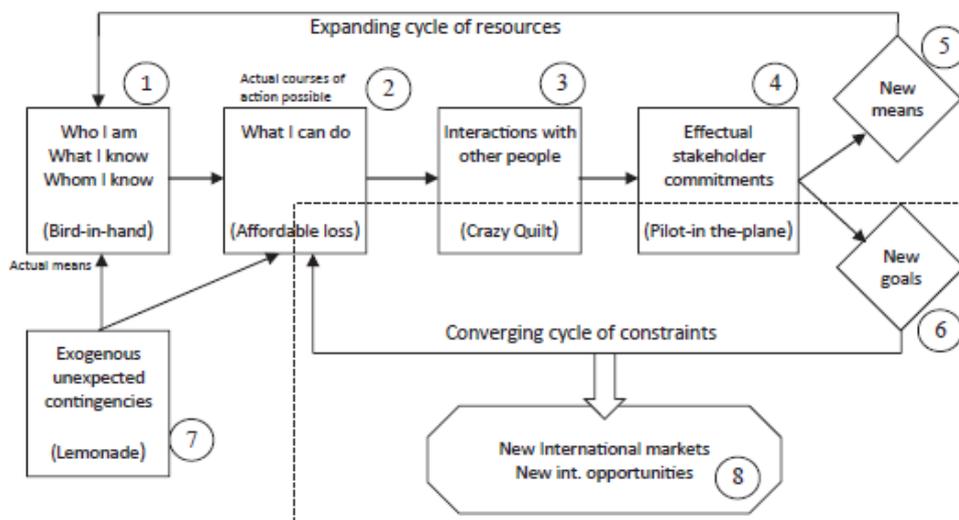


Figura 8: Effectuation Model (Sarasvathy, 2008).

Chandra et al. (2012) fizeram uma crítica aos modelos de internacionalização existentes, por utilizarem a firma como unidade de análise. Tal escolha pode levar a análises equivocadas, como caracterizar uma firma como uma empresa de internacionalização acelerada (*born global* ou INV), enquanto que a oportunidade em questão foi identificada e explorada, na verdade, antes ao estabelecimento da firma. Assim, os autores propuseram uma nova perspectiva, chamada *Opportunity-Based View* (OBV), na qual a oportunidade internacional é adotada como unidade de análise.

Através de um estudo de múltiplos casos que envolveu 15 empresas australianas, Chandra et al. (2012) encontraram evidências que corroboram a ideia principal do modelo Uppsala, de que as firmas se internacionalizam em um processo gradual de comprometimento em mercados internacionais e contestam o conceito de *born-globals* ou INV. A visão da firma ou do empreendedor podem esconder o histórico da oportunidade, levando a crer que a firma obteve uma internacionalização acelerada.

Chandra et al. (2012) propõem uma discussão de quando de fato se inicia o processo de internacionalização e sugerem que o estabelecimento da firma pode não ser relevante. Quando se analisa a oportunidade, no entanto, há evidências de que o processo de internacionalização em geral não é tão acelerado, que a velocidade com que este se dá está relacionada à posição que a firma ocupa na Network (Johansson e Vahlne, 2009) e que a internacionalização parece ser incremental como o Modelo Uppsala sugere (Chandra et al., 2012).

2.3 A INFLUÊNCIA DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS NO PROCESSO EMPREENDEDOR

Novos empreendimentos ou *start-ups*, de uma forma geral, tratam-se de empresas jovens, de pequeno ou médio porte, com recursos escassos, pouca experiência de mercado e, em muitos casos, atuantes em mercados voláteis (Oviatt e McDougall, 1994). Diversos estudos já abordaram o papel das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento desses novos empreendimentos (Allan e Bazan, 1990; Colombo e Delmastro, 2002; Peters et al., 2004; Malek et al., 2014; Mian, 1996).

As incubadoras são organizações que servem diversas empresas, na maioria das vezes de tecnologia e de pequeno ou médio porte, e provêm suporte e compartilhamento de recursos, ao conectar talento, tecnologia, capital e conhecimento, com o objetivo de impulsionar o desempenho dos novos empreendimentos e a comercialização de determinada tecnologia. As incubadoras podem diferir entre si, mas terão sempre em comum: o compartilhamento do espaço físico entre as incubadas, serviços compartilhados, assistência gerencial e acesso às Networks (Clarysse et al., 2005; Peters et al., 2004).

As aceleradoras possuem semelhanças com as incubadoras, ambas buscam atrair e desenvolver novos empreendimentos, porém existem diferenças importantes nos dois conceitos (Malek et al., 2014). O surgimento das aceleradoras foi impulsionado pelo interesse de investidores privados em investir no setor de mídia digital. Miller e Bound (2011) destacam cinco aspectos que distinguem as aceleradoras das incubadoras. O primeiro se refere à escolha dos empreendimentos, que envolve uma competição geralmente intensa entre diversos projetos. O segundo aspecto é que as aceleradoras costumam selecionar e investir em um número muito maior de empreendimentos do que as incubadoras. Terceiro, as aceleradoras costumam reivindicar uma participação na empresa em troca dos investimentos gerados. Quarto, a duração do processo de desenvolvimento dos novos empreendimentos é muito mais curta e intensa do que a das incubadoras. E, finalmente, o quinto aspecto é que as aceleradoras esperam que os empreendimentos associados interajam entre si com o objetivo de assessorarem uns aos outros.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) expõe uma perspectiva nacional acerca do tema. Segundo a organização, as incubadoras costumam apoiar projetos de empresas de acordo com alguma diretiva governamental, enquanto que as aceleradoras não possuem uma necessidade prévia, mas sim uma possibilidade de ganhos futuros. Por isso, aceleradoras podem apostar em projetos que nem contemplem ainda a formação de uma empresa, enquanto que as incubadoras costumam procurar empreendimentos que já possuam um plano de negócio estruturado. Os gestores das incubadoras são profissionais com experiência em mediar poder público, empresas e universidades, e costumam utilizar de verba pública para si para as empresas incubadas. As aceleradoras, todavia, são geridas por empreendedores ou investidores experientes, que utilizam o próprio capital para se financiarem (acesso em 21/07/2015).

A produção acadêmica sobre os efeitos das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento de novos empreendimentos, no entanto, ainda é restrita e até então produziu resultados contraditórios e inconclusivos (Chen, 2009). Colombo e Delmastro (2002) encontraram evidências de que a ação das incubadoras aumentam a taxa de crescimento das empresas, melhoram a performance na adoção de novas tecnologias e proporcionam maior acesso a subsídios públicos. Mian (1996) estudou as incubadoras vinculadas a universidades e sugeriu que a imagem da instituição

acadêmica, em conjunto com a disponibilidade de equipamentos e laboratórios, bem como da mão-de-obra estudantil, adicionam valor às empresas incubadas. Allan e Bazan (1990), por sua vez, não encontraram diferenças significativas entre novos empreendimentos associados e não associados a incubadoras, no que diz respeito a vendas e taxas de crescimento.

Ebbers (2013) afirmou que os estudos acadêmicos sobre incubadoras de negócios costumavam focar em aspectos como proximidade física, economia de escala e fertilização cruzada entre empresas incubadas, porém mais recentemente os estudos do tema se voltaram para a importância das *networks* e como as incubadoras podem acelerar a formação de *networks* entre as empresas incubadas, assim como com parceiros externos (Bøllingtoft e Ulhoi, 2005).

Robinson e Stubberud (2014) pesquisaram quais eram os serviços mais utilizados pelos empreendedores dentre aqueles oferecidos pelas incubadoras. Foram selecionados cinco tipos de serviços: serviços físicos, que são relacionados ao uso do espaço físico (cozinha, salas de reunião, equipamentos de audiovisual, entre outros); serviços gerais, que são aqueles oferecidos pelos colaboradores da incubadora (correspondência, recepção, entre outros); consultoria financeira, que inclui assessoria contábil, financeira e de contratos; serviços de desenvolvimento de negócios, que se refere a aconselhamento em planos de negócios, atividades de marketing, recurso humanos, entre outras; e outros serviços, que envolve aspectos legais, serviços de TI, entre outros. Os resultados sugeriram que o compartilhamento de conhecimento seria muito mais comum do que o compartilhamento das instalações físicas. Os serviços baseados em expertise de negócios, consultoria financeira e desenvolvimento de negócios, eram usados mais frequentemente do que os serviços físicos e gerais.

Foram encontrados poucos estudos que relacionassem diretamente os efeitos das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de empresas. Engelman e Fracasso (2013) encontraram resultados que sugerem que a incubação afeta positivamente a internacionalização de empresas. Entre as que empresas que se internacionalizaram, foram usados variados modos de entrada: exportação direta de bens e serviços, joint ventures, licenciamento, abertura de subsidiária e, em um caso houve a aquisição de uma empresa estrangeira. O conhecimento do mercado externo

foi considerado o fator mais importante para a internacionalização, porém as Networks também foram consideradas um fator relevante.

Saffar (2008) acredita que as incubadoras evoluíram ao longo do tempo e, portanto, dividiu esse processo em quatro gerações. Na primeira geração, o papel das Incubadoras seria apenas o de fornecer as instalações para os empreendedores e o suporte era reativo. Na segunda geração, as incubadoras se transformaram em Centros de Inovações e passaram a oferecer além das instalações, serviços de consultoria em negócios. O autor acredita que as Aceleradoras são a terceira geração de incubadoras, que ocorreu quando se percebeu que os serviços de consultoria de negócios eram mais relevantes do que as instalações. O processo foi acelerado e passou-se a ter mais acesso a financiamento. As incubadoras estariam agora entrando na quarta geração, a da Internacionalização, na qual os incubados não necessariamente utilizam o espaço físico dos incubadores, que oferecem mais do que consultoria de negócios e rompem as fronteiras nacionais na seleção dos empreendimentos.

3 DISCUSSÃO DO MÉTODO

3.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Na pesquisa qualitativa os dados são coletados em forma de palavras e observações, não na forma de números. Do mesmo modo, a análise é feita através da interpretação dos dados coletados e não por manipulação estatística. Os métodos qualitativos são os mais adequados quando se busca descrever com profundidade um determinado fenômeno (Johnson e Harris, 2002).

Yin (2001) sugere que existem diferentes estratégias de pesquisa, cada qual mais adequada a certos interesses de pesquisa: o experimento, a amostra, a análise de registros, a história e o estudo de caso. O que determina a estratégia mais adequada é o tipo de pergunta a ser respondida, a necessidade de controle sobre eventos comportamentais e se a pesquisa está focada em eventos contemporâneos ou históricos. O estudo de caso é o método a ser utilizado nas pesquisas que sugerem perguntas do tipo “como?” ou “por quê?”, que possuem enfoque em eventos contemporâneos e as quais o pesquisador tem pouco ou controle algum sobre o fenômeno estudado.

Estratégia	Forma da pergunta da pesquisa	Necessita de controle sobre eventos comportamentais?	Está focada em eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê	Sim	Sim
Amostra	Como, o quê, onde, quanto	Não	Sim
Análise de registros	Como, o quê, onde, quanto	Não	Sim/Não
História	Como, por quê	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê	Não	Sim

Figura 9: Detalhamento das diferentes estratégias de pesquisa (Yin, 1999).

O interesse principal da pesquisa apresentada nesta dissertação foi entender qual o papel que incubadoras e aceleradoras têm na internacionalização de novos empreendimentos no contexto atual, sendo, portanto, o estudo de caso a estratégia de pesquisa mais adequada.

Por fim, este trabalho trata-se de um estudo de múltiplos casos (três casos, no total) e possui finalidade exploratória. A pesquisa exploratória busca prover compreensão de um fenômeno, e não testar hipóteses específicas ou relações de causalidade. Como existem poucos estudos acadêmicos sobre o tema, esta pesquisa se encaixa neste objetivo (Malhotra, 2006 e Gil, 2002).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 Seleção do tema e dos casos

A seleção do tema deste trabalho deu-se primeiramente pela importância do estudo de internacionalização de empresas nos contextos acadêmico, gerencial e governamental. Em segundo lugar, a decisão de estudar as aceleradoras e incubadoras como objeto de análise do caso de estudo foi fruto da escassez de pesquisas acadêmicas abordando o assunto e da crescente relevância desses atores como fomentadores do empreendedorismo nacional e internacional. Ao invés de entrevistar as empresas incubadas, optou-se por entrevistar os gestores de aceleradoras e incubadoras para entender quais são os efeitos da ação desses atores no processo de internacionalização dos empreendimentos associados a eles.

Na escolha dos casos buscou-se selecionar uma aceleradora corporativa, ou seja, que seja associada a uma grande empresa, uma aceleradora independente e uma incubadora, com o objetivo de não concentrar o estudo em apenas um tipo de aceleradora e/ou incubadora e também de elucidar possíveis diferenças entre os diversos tipos. Foi usado como critério avaliar incubadoras e aceleradoras que possuíssem em seu portfólio empreendimentos com algum nível de internacionalização em suas operações.

3.2.2 Métodos de coleta e análise de dados

As possibilidades de fontes de evidências para o estudo de caso são bastante variadas, incluindo documentos, periódicos, arquivos audiovisuais, entre outros. Yin (2002) destaca, no entanto, seis fontes principais: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Cada tipo de fonte possui seus pontos fortes e fracos, sendo assim nenhuma

fonte é necessariamente melhor que as demais, pois elas são complementares. Um bom estudo de caso utiliza o maior número possível de fontes (Yin, 2001).

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas em profundidade com os gestores de cada uma das organizações estudadas. É importante ressaltar que foram entrevistados os principais representantes de cada tipo de organização: incubadora, aceleradora independente e aceleradora corporativa. A duração das entrevistas foi variada, tendo no mínimo uma hora cada. Todas as entrevistas aconteceram presencialmente, foram gravadas e posteriormente transcritas, de forma a facilitar a análise e o cruzamento de informações. Os entrevistados ainda disponibilizaram apresentações institucionais, que foram analisadas juntamente com os demais dados secundários. O Quadro 2 traz o nome e cargo dos entrevistados:

Nome do entrevistado	Tipo da organização	Nome da organização	Cargo
Kátia Aguiar	Incubadora	Bio-Rio	Diretora Geral
Frederico Lacerda	Aceleradora	21212	Sócio-Fundador
Renato Valente	Aceleradora Corporativa	Wayra/Telefônica	Country Manager

Quadro 2: Detalhes dos entrevistados

Para entender os efeitos das ações das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de novos empreendimentos foram realizadas entrevistas em profundidade, nas quais foram abordados os seguintes temas (Robinson, 2010):

- História e afiliações da incubadora/aceleradora
- Origens e patrocinadores originais

- Fontes de financiamento para a incubadora/aceleradora e incubados/acelerados
- Papel das partes interessadas na criação e funcionamento da incubadora/aceleradora
- Atitudes em relação aos empreendedores e ao Governo
- Afiliações de rede (Network) da incubadora/aceleradora
- Papel do setor privado na incubadora/aceleradora
- Papel dos gestores e especialistas que trabalham na incubadora/aceleradora
- Origens e qualificações dos empreendedores
- Programas para o desenvolvimento das empresas incubadas/aceleradas
- Grau de especialização da incubadora/aceleradora
- As técnicas utilizadas pela incubadora/aceleradora
- Serviços e recursos disponíveis para as empresas incubadas/aceleradas
- Fontes de receita para a incubadora/aceleradora
- Objetivos de desenvolvimento a longo prazo para a incubadora/aceleradora

A coleta de dados secundários foi feita utilizando as seguintes fontes:

- a) Notícias em revistas e jornais;
- b) Panoramas setoriais e dados públicos;
- c) Artigos, Teses e Dissertações sobre o tema;
- d) Sites das incubadoras e aceleradoras, além das empresas incubadas;
- e) Apresentações institucionais da incubadora e aceleradoras.

A análise dos casos foi estruturada em três partes, com o objetivo de responder às perguntas de pesquisa: as semelhanças e diferenças da incubadora, aceleradora independente e aceleradora corporativa, o uso das redes de relacionamento da incubadora ou aceleradora pelos empreendedores, e o papel da incubadora ou

aceleradora nos processos de internacionalização das empresas incubadas. A análise passou pelos seguintes procedimentos:

- Análise da transcrição das entrevistas e seleção de trechos relacionados aos temas pesquisados;
- Pesquisa de dados secundários, como sites da incubadora ou aceleradoras, apresentações cedidas pelos gestores, notícias sobre as organizações ou sobre as startups, panoramas setoriais desenvolvidos por associações como a Anprotec e a ABRAII. Da mesma forma, foram selecionadas informações que complementassem ou que estivessem relacionadas aos temas estudados;
- Confronto entre as informações coletadas através de dados primários e secundários com o referencial teórico. Com uma análise agregada dos três casos, foi possível organizar os achados em cada um dos três blocos de análise previamente definidos e a partir daí foram tiradas as conclusões.

3.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Yin (2001) estabelece quatro testes que devem ser realizados para garantir o rigor e qualidade de um estudo de caso. O teste de Validade do Construto garante que foram estabelecidas medidas operacionais corretas para os conceitos estudados, o teste de Validade Interna avalia as relações causais interpretadas pelo pesquisador, o teste de Validade Externa estabelece um domínio no qual os resultados podem ser generalizados, e o teste de Confiabilidade comprova que a operação do estudo de caso pode ser repetida com os mesmo resultados, ainda que não exatamente (Sing e Dickson, 2002).

No entanto, todos os métodos possuem limitações. Uma crítica comum ao método do estudo de caso refere-se à falta de procedimentos metodológicos rígidos. O pesquisador deve, portanto, ter atenção redobrada tanto na coleta quanto na análise dos dados (Gil, 2002). Existe ainda a presença dos vieses do pesquisador e dos entrevistados, visto que o método depende em certo ponto das habilidades de observação e interpretação do pesquisador e utiliza de informações levantadas nas

entrevistas, que representam a visão do entrevistado do fenômeno e não a realidade exata dos acontecimentos.

Em relação à generalização, o objetivo da pesquisa qualitativa e, portanto, do estudo de caso é a generalização analítica e não a generalização estatística. Ou seja, não se generalizam os resultados de um estudo de caso para uma população, mas sim certos achados teóricos para outros contextos em que eles também podem ser aplicados, ao confrontar resultados empíricos com teorias desenvolvidas previamente (Sing e Dickson, 2002; Yin, 2001).

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo são descritos os casos estudados, resumidos no Quadro 3.

Incubadora	BioRio e Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ
Aceleradora	21212
Aceleradora Corporativa	Wayra/Telefônica

Quadro 3: Resumo dos casos por tipo de organização

Com o intuito de contextualizar os casos, inicialmente é apresentado um breve histórico das Incubadoras e Aceleradoras no Mundo e no Brasil. Em seguida, são demonstrados alguns números e estatísticas relevantes sobre o setor.

4.1 CASO DA INCUBADORA BIO-RIO

A Bio-Rio é um polo de biotecnologia localizado no campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) na Ilha do Fundão. O Polo compreende uma Incubadora de Empresas, um galpão condominial e lotes industriais, e tem como objetivo promover o empreendedorismo nas áreas de biotecnologia e ciências da vida. A população mundial está vivendo cada vez mais, chegando mais facilmente aos cem anos, e as consequências desse cenário são novos desafios para a ciência. Manter a qualidade de vida do homem em idade avançada, estar preparado para novas doenças que podem surgir de tratamento desconhecido, além de se preparar para anular os impactos ambientais do envelhecimento populacional para o planeta.

“Se você vive mais, fica mais tempo no planeta. Polui mais. É preciso amenizar o impacto dessa poluição, diminuir a quantidade de resíduos, ter oferta de alimentos para toda essa população. Esses desafios serão, provavelmente, resolvidos pela Biotecnologia. Algumas pessoas têm certa repulsa por biotecnologia, por laboratório. Mas não se trata de brincar de Deus, é para solucionar os problemas do planeta e aumentar a qualidade de vida” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

A ideia do polo foi concebida em 1986 por Antonio Paes de Carvalho, professor da UFRJ, influenciado pelo irmão engenheiro que morava nos Estados Unidos, onde naquela época começava a aquecer o ecossistema de inovação. Nesse ano foi escrito o plano diretor da organização e foram iniciados os contatos com diversas instituições públicas.

A concepção somente saiu do papel em 1988, quando de fato foi fundada a Bio-Rio, uma das primeiras incubadoras do Brasil, a primeira no estado do Rio de Janeiro. Chegou-se a cogitar instalar a Bio-Rio na Barra da Tijuca, porém pesou na escolha a localização privilegiada da Ilha do Fundão, pela proximidade com o Centro de Ciências da Saúde (CCS) e as demais instalações da universidade, além do aeroporto internacional do Rio de Janeiro e da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), que está entre as principais e mais renomadas instituições científicas da América Latina.

A Bio-Rio nasceu em uma pequena sala no prédio de Biofísica incubando apenas três empresas e, mais tarde, se transferiu para o local onde permanece até os dias atuais. Esta área foi cedida pela UFRJ através de um convênio de cessão de uso de terreno público, com duração de trinta anos, que está em vias de renovação. Nesse mesmo terreno funcionava anteriormente um “bandeijão” (nome popular dado aos restaurantes universitários), onde estudantes se alimentavam regularmente. Entre eles estava Kátia Aguiar, que naquela época cursava a graduação em Bioquímica e, atualmente, é a Diretora Geral da Bio-Rio.

A incubadora foi montada sem um mantenedor e usou verba pública, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), para bancar as obras de infraestrutura e comprar materiais básicos, como mesa e cadeira. Kátia Aguiar iniciou sua trajetória na Bio-Rio em 1990, ainda aluna, como bolsista de iniciação científica. Ela sempre se interessou por pesquisa, mas almejava algo além da carreira de pesquisadora. Ficou sabendo do processo seletivo para a Bio-Rio nos corredores da UFRJ, fez entrevistas e foi selecionada para a vaga.

A carreira da gestora Kátia Aguiar se desenvolveu na Bio-Rio, onde entrou como assistente, foi ganhando experiência e responsabilidades e vinte e seis anos depois, em 2016, assumiu a direção geral. Além da gestão do polo tecnológico, Kátia

ainda assumiu posições de liderança em associações como a Rede de Incubadoras, Parques Tecnológicos e Pólos do Rio de Janeiro (ReINC), que reúne todas as dezoito incubadoras do estado. Os cargos de Coordenador e Vice-Coordenador são ocupados por gestores das incubadoras associadas através de eleições, na quais, segundo Kátia, tenta-se fazer um rodízio para que todas as incubadoras ocupem a posição em algum momento.

Segundo Kátia, uma carreira sólida e longa como a dela, de mais de vinte anos em uma mesma incubadora, não é muito comum nesse sistema. Geralmente, as incubadoras sofrem com grande rotatividade dos gestores. Na opinião dela, incubadoras mais tradicionais como a Bio-Rio costumam sofrer menos com isso, todavia, se comparadas às mais novas.

Acima da direção geral da Bio-Rio existe um Presidente, eleito por um conselho formado pelas principais entidades de relacionamento do pólo, no qual cada uma ocupa um assento: a UFRJ (representada pelo reitor em exercício), o SEBRAE, a FIRJAN, a Prefeitura do Rio de Janeiro, a Secretaria de Ciência e Tecnologia, a Fiocruz e as empresas do pólo. Atualmente, o Presidente é de uma empresa do pólo, instalada no Parque Tecnológico.

O papel do gestor, na visão de Kátia, é de ser um intermediador entre as empresas incubadas e o mundo externo. Além disso, é a porta de entrada da incubadora, pois é a pessoa que recebe os empreendedores interessados em se candidatar a uma vaga na Bio-Rio e entrega o roteiro com todos os itens que devem ser necessariamente apresentados para participar da seleção.

O processo seletivo da incubadora se inicia com uma triagem das candidaturas feita pela própria Kátia Aguiar. A formação em Bioquímica é de vital importância, dado o caráter científico das empresas que a Bio-Rio busca. A próxima etapa compreende uma análise do plano de negócios e a avaliação da viabilidade do mesmo. Essa etapa é conduzida por consultores externos contratados pela incubadora.

Um bom plano de negócios para a Bio-Rio é aquele que possui objetivos claros, atende criteriosamente aos requisitos do roteiro de seleção, possui metas e que tem bem definido do que se trata o produto. No entanto, um plano de negócios ruim não necessariamente é motivo de eliminação, visto que o perfil dos empreendedores em

Biotecnologia é essencialmente técnico e, muitas vezes, deficiente em conhecimentos mercadológicos e de negócios. Em determinadas situações a Bio-Rio pode sugerir que a empresa trabalhe para melhorar ou redesenhar determinadas partes do plano.

Ao contrário de outras incubadoras, a Bio-Rio possui um foco muito específico e técnico. Segundo Kátia, todas as outras incubadoras brasileiras possuem mais de um tema ou setor de interesse, sendo a Bio-Rio a única incubadora monotemática do País.

Dentro do campo de Biotecnologia existe, no entanto, uma gama enorme de assuntos com suas especificidades técnicas. Kátia divide o setor em três áreas: a área verde, que trata de meio ambiente, como bioenergia e biocombustível; a área vermelha que abrange tudo relacionado ao sangue, como terapia celular e genética; e a área branca que trata de medicamentos, vacinas e insumos. Bio-Rio não se concentra em uma área específica e, por esse motivo, mesmo tendo formação técnica, Kátia precisa recorrer a especialistas para avaliar as candidaturas finalistas. Assim, formam a banca avaliadora final três professores da UFRJ com conhecimento técnico nas áreas em questão, além de uma pessoa com expertise em negócios. Além de aproveitar da especialização dos docentes, esses convites têm o objetivo relacional de incluir o aval da universidade na escolha dos empreendedores.

Existem três critérios que todos os empreendedores devem obedecer para serem selecionados na Bio-Rio: o primeiro é ter um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), não ser somente um projeto de comercialização de um produto já desenvolvido; o segundo é não causar grandes impactos negativos ao meio ambiente; e o terceiro é se comprometer a não participar de guerras biológicas.

“Parece doido, eu sei, mas é fácil usar a Biotecnologia dessa forma. No Brasil esse não é um grande problema, mas considerando o mundo, esse é um tema crítico” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

Kátia ressalta que a Bio-Rio é uma entidade privada sem fins lucrativos e por mais que ela pague um aluguel mensal pelo uso do espaço da UFRJ, a relação entre as duas instituições não é de inquilino e locatário, mas sim de parceiros. A importância dessa parceria se inicia justamente na seleção, visto que as principais fontes de empresas incubadas da Bio-Rio são os laboratórios da universidade e seus pesquisadores.

Não existe uma periodicidade definida para o processo seletivo, a Bio-Rio fica aberta a candidaturas durante todo o ano. Segundo a Diretora Geral, não é necessário fazer captação, pois desde que começaram sempre tiveram mais procura do que oferta, o que resulta em uma fila de espera. Atualmente, a Bio-Rio gerencia 41 empresas, sendo 21 na Incubadora e 20 no Parque Tecnológico.

Uma característica específica da Bio-Rio é a duração do programa de incubação, que é mais longo que o de costume. O tempo de incubação é de cinco anos, sendo prorrogável por mais um ano. Segundo Kátia, nenhum empreendedor quer sair da incubadora antes dos seis anos e grande parte depois se transfere para os espaços maiores da Bio-Rio, onde permanecem por mais alguns anos.

O motivo dessa duração bem mais longa é a dinâmica do mercado de Biotecnologia. O tempo de entrada no mercado é muito longo, o desenvolvimento do produto é muito complexo e as licenças exigidas pelas entidades reguladoras são muito custosas e burocráticas. Kátia explica o processo de desenvolvimento dividindo em três fases:

“Simplificando muito o processo para você entender: você vai fazer uma vacina para diabetes, por exemplo. Aí você mistura um tubinho com outro no laboratório e acha que vai funcionar. Você então tem que repetir aquilo inúmeras vezes para ver se naquelas mesmas condições você vai conseguir o mesmo resultado. Se alguma vez, das cinquenta vezes que você repetir, der errado, você vai ter que repetir todo o processo. Deu certo? Passa para a cobaia, geralmente ratos. Essa é a fase um, quando você testa em um ser vivo. Funcionou nos ratos, eles não estão mais doentes, aí você passa para a fase dois que é testar em um grupo de 25 pessoas, voluntárias. Da fase um para a fase dois já precisa de uma licença na Anvisa, que demora em torno de oito anos (...). Na verdade, já no começo de tudo já precisa de alvará, licença de bombeiro (...). Na fase três você testa em um grupo de 100 a 250 pessoas. Funcionou? Aí você vai produzir em escala e colocar para vender no mercado. Esse processo todo não acontece antes de 15 anos” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

Pelas características do mercado de biotecnologia brasileiro é impossível entrar no mercado com um produto inovador em menos de 15 anos. É natural, portanto, que o período de cinco anos (prorrogável por mais um) de incubação seja insuficiente, pois o empreendedor ainda teria mais 10 anos pela frente sem qualquer tipo de retorno financeiro, antes de conseguir entrar no mercado. Por isso a Bio-Rio oferece o conceito de pólo e não apenas incubadora. A incubadora consiste em salas de 20 a 200 m², enquanto que o parque consiste em lotes fabris a partir de 1000 m². Inicialmente essa era a configuração, mas com o tempo eles aprenderam que esse

era um salto muito grande para aquelas empresas. Foi decidido criar, então, um espaço intermediário chamado galpão condominial, com espaço de 360m² no primeiro andar e de 720m² no segundo andar, onde já é possível que a empresa opere pequenos processos de manufatura. Dessa forma, o pólo da Bio-Rio dá a possibilidade dos empreendedores ficarem incubados por cinco (ou seis) anos, após a graduação se transferirem para o galpão condominial e, finalmente, quando a operação ganhar maior escala, se instalar no parque tecnológico. Nada impede que o empreendedor se transfira para o parque tecnológico diretamente após a incubadora, caso seja mais adequado.

Em relação aos serviços, a Bio-Rio oferece na incubadora as salas de 20 a 200m², além de água, gás, luz, ramal de telefone e internet. No entanto, existem certas particularidades relacionadas ao mercado de Biotecnologia e também ao perfil dos empreendedores:

“Se você for ao Instituto Gênesis da PUC, por exemplo, uma sala dessa aqui talvez abrigassem três empresas lá. Mas aqui, por exemplo, eu tenho que ter uma pia, com água, para cada empresa. Além de freezer, estufa e um espaço para minimamente estocar os equipamentos dele e trabalhar o tema dele” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

O compartilhamento de espaços e equipamentos é um tema delicado no mercado de Biotecnologia. Kátia conta que já tentou compartilhar uma estufa, por exemplo, mas o que aconteceu é que poucos usavam, a maioria geralmente reclamava e pedia para ter um próprio. A gestora explica que copiar uma molécula, por exemplo, é muito simples e nos estágios iniciais o trabalho ainda não está protegido por patentes. Então, o que aconteceu é que, mesmo tendo um funcionário da Bio-Rio tomando conta da estufa, apenas os empreendedores em estágio muito iniciais usavam, o que acabou se mostrando improdutivo.

Até mesmo serviços fora do foco de negócio não obtiveram sucesso nas tentativas de compartilhamento, como contabilidade, por exemplo:

“Existe uma certa desconfiança, pois no fundo um é concorrente do outro. Então eles não queriam que os outros soubessem quanto eles faturavam, quanto eles ganham, achavam que o contador poderia falar. É um problema da mentalidade do empresário brasileiro. É claro que ele não ia falar, ele é um profissional” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

Além do espaço físico, a Bio-Rio ainda oferece alguns outros serviços através de um grupo de consultores. Esses serviços compreendem contabilidade, gestão

empresarial (elaboração de projetos e captação de negócios), gestão financeira e agora estão buscando um arquiteto especialista para atender as boas práticas da Anvisa.

É oferecido um pacote básico para cada incubada, que atende às necessidades gerais. No caso de uma necessidade mais específica, o incubado deve contratar diretamente e arcar com os custos. Kátia ressalta que existe muita troca de conhecimento e parcerias com universidades como a COPPE e o COPPEAD da UFRJ, a PUC e a UERJ, mas ainda assim são necessários os consultores especialistas.

A Bio-Rio ainda oferece palestras sobre temas diversos com professores da UFRJ e especialistas de mercado, mas não existe uma periodicidade definida. Com o tempo, Kátia aprendeu que é necessário fazer poucos eventos, curtos, porém de qualidade. Como as empresas são formadas por, em média, três pessoas, e existe uma rotina diária intensa relacionada ao desenvolvimento do produto, não funciona convidar os empreendedores para um evento que tome todo o dia.

“Eu aconselho os empresários, indico serviços. Se acho que algo está errado, eu tento intervir, mas nada é obrigatório. A tomada de decisão é sempre do empreendedor. (...) Isso não quer dizer que elas [as empresas] são independentes. Elas são autônomas, mas devem prestar contas à Bio-Rio. Preencher relatório dizendo o que estão fazendo, indicando os contratos, o faturamento, a quantidade de empregos gerados, imposto, investimento em P&D” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

A incubadora não intervém no desenvolvimento do produto dos incubados, ela ocasionalmente aconselha tendo como base o histórico de outras empresas que já passaram pela Bio-Rio. A atuação tem como foco acelerar ao máximo o processo apresentando os empreendedores a contatos-chave no cenário político e regulatório, receber investidores potenciais nacionais e internacionais e possivelmente direcionar para as empresas incubadas mais relacionadas aos seus interesses, monitorar os editais e assessorar o preenchimento dos projetos de fomento públicos de órgãos como FINEP, CNPq e FAPERJ e, finalmente, advogar dentro do ecossistema a favor do mercado de Biotecnologia, conseqüentemente das empresas incubadas.

“Existe um trabalho feito nos bastidores, de brigar pela criação ou modificações de leis, buscar incentivos públicos, apresentar pessoas, montar casos junto aos empreendedores. O Brasil tem que trabalhar mais em rede, diminuir a competição e aumentar a colaboração. Um exemplo foi quando a Bio-Rio fomentou uma lei para diminuir o ISS das empresas que estão

incubadas, para tornar elas mais competitivas. Agora a gente está trabalhando para reduzir o ICMS para a Biotecnologia. Não é justo uma empresa de TI pagar o mesmo imposto tendo um resultado muito mais rápido. A ideia é, não simplesmente reduzir a arrecadação, mas criar um fundo com esse dinheiro para reinvestir em empreendedorismo” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

“A Bio-Rio também trabalha para diminuir essa burocracia (...) A ANVISA é muito boa, nível FDA [agência americana correlata], mas ainda é muito burocrática. (...) Você monta um dossiê, anexa um monte enorme de documentos e entra na fila (...) quando eles vão analisar, eles percebem que faltou uma cópia de um documento administrativo qualquer (...) você não pode simplesmente mandar esse documento, você volta para o final da fila. (...) INPI já melhorou bastante, ainda não está ótimo, mas já melhorou. É um ponto que sempre tocam lá fora [investidores internacionais]: propriedade intelectual e licença” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

Kátia Aguiar participa do Grupo de Executivos de Ciências da Vida (GECIV) que tem como objetivo tornar o Rio de Janeiro o principal cluster de Biotecnologia da América Latina, mas principalmente do Brasil. Muitas entidades importantes, como Finep, Fiocruz, BNDES, INPI, UFRJ e Instituto Vital Brasil estão baseadas no Rio de Janeiro, na opinião de Kátia isso deveria ser um diferencial em relação a São Paulo, mas ainda é uma vantagem subaproveitada.

Os incubados pagam uma mensalidade à Bio-Rio, com o objetivo de bancar os custos da incubadora. Essas mensalidades, segundo Kátia, não são suficientes para a manutenção da incubadora, que gerencia projetos para a universidade como forma de se manter sustentável:

“A Bio-Rio não vive das empresas [se referindo à mensalidade], ela vive da prestação de serviços de gestão de projetos para a universidade [UFRJ]. Nós definimos esse modelo para manter a nossa missão [de promover o empreendedorismo em ciências da vida]. Você não pode tirar dinheiro do cara que está começando. O meu salário, por exemplo, não é pago com a mensalidade, ele vem da prestação de serviços para a universidade. Eu cobro um overhead, que é o que mantém o orçamento da Bio-Rio” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

“Esses projetos funcionam assim: você é um pesquisador do CCS, e vai apresentar um projeto para o CNPq. A Bio-Rio te cobra uma taxa de 10% e faz todo o processo para você, desde compra de passagem até toda parte administrativa financeira. Você se concentra somente na pesquisa e na prestação de contas. Mas até na prestação de contas geralmente a Bio-Rio assessora” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

A Bio-Rio não tem fins lucrativos, por isso, na opinião de Kátia, o sucesso da entidade é medido exclusivamente pelo sucesso das empresas incubadas. Os indicadores de performance da incubadora são, basicamente, indicadores agregados das incubadas e medem: postos de trabalho, faturamento, impostos em P&D,

contratos firmados, parcerias, entre outros. O objetivo é poder identificar onde estão os problemas e entender o que precisa ser melhor trabalhado. A Anprotec criou recentemente o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), uma plataforma que visa garantir maior qualidade nos processos das incubadoras. Foram estabelecidos sessenta indicadores que vão medir de forma padronizada a capacidade das incubadoras em gerar negócios inovadores e ajudar às entidades públicas a distribuir de forma mais eficiente as verbas de fomento.

“Entre 2003 e 2005, o Governo Federal começou a incentivar incubadoras e surgiram várias. Mas quando você vai analisar, muitas são de fachada. Então, a Anprotec resolveu padronizar indicadores, como uma ISO, para garantir qualidade em todas as etapas. O CERNE vai certificar as incubadoras em quatro níveis. Você tem que atender a todos os requisitos do nível um para ser certificado no CERNE 1, para ser certificado no CERNE 2 tem que continuar atendendo todos os do 1 e mais os do 2, e assim em diante. Ninguém foi certificado ainda, estão começando os processos de certificação, mas estamos preparados, treinamos todos os gestores” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

O mercado de biotecnologia ainda é muito complexo na visão de alguns investidores, sobretudo no Brasil, mas Kátia já enxerga uma mudança. Segundo ela, no passado, investidores de Venture Capital e Private Equity não tinham tanto interesse em investir no setor devido ao prazo de entrada de mercado ser tão longo, comparado ao setor de Serviços Digitais, por exemplo. Essa mentalidade está mudando, devido ao grande crescimento do setor no mundo e do alto valor agregado dos produtos e serviços. Existe já, no entanto, um grande interesse das corporações, como grandes laboratórios farmacêuticos e empresas atuantes no setor ambiental, como a Petrobras. Todavia, o mercado brasileiro de Biotecnologia é menos maduro que o de países como os Estados Unidos, que também tem um ecossistema de inovação muito mais desenvolvido:

“Os investidores estão aprendendo a lidar com Biotecnologia. Teve um grande investidor que veio para cá há algum tempo e não deu certo. Eles queriam mil projetos para selecionar dez, tentou aplicar o modelo americano aqui. Não funciona. Depois foram criados alguns fundos, como o Biozeus e o Criatec, para trabalhar na área de Biotecnologia. Nós precisamos criar um modelo brasileiro para fazer funcionar esse sistema: compra aqui, investe aqui e sai ali” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

“Eu acredito que toda empresa de Biotecnologia já nasce internacional. Você está tratando de temas muito inovadores. Você não descobre a cura do câncer só para o Brasil, você descobre para o mundo” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

O melhor exemplo de internacionalização da Bio-Rio é o do empreendedor Eduardo Cruz. Em 1995, ele era dono de uma farmácia e desenvolveu um produto para queimadura que, no entanto, tinha um efeito colateral: a pomada abria uma ferida no local que era aplicada. Eduardo decidiu vir até a faculdade de Farmácia da UFRJ, no CCS, para tentar solucionar esse problema, mas curiosamente errou o caminho e acabou entrando na Bio-Rio. Kátia recebeu o empreendedor, orientou ele até o prédio correto e explicou despretensiosamente o que era uma incubadora. Eduardo foi até a universidade, onde de fato trabalhou e resolveu o problema no seu produto, mas pouco tempo depois voltou até a Bio-Rio interessado em incubar a sua empresa.

“Ele é empreendedor, é o perfil dele. Quando ele veio aqui, ele ficou interessado no ambiente e na possibilidade de ter alguém ajudando a captar dinheiro, a lutar por ele na Anvisa, alguém para apresentar ele ao Secretário de Ciência e Tecnologia, a investidores internacionais, que vai junto com ele lá para fora” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

Eduardo montou a sua empresa em uma sala de 50m² na incubadora, onde fechou uma parceria com um grupo de investidores estrangeiros apresentados por Kátia Aguiar, que explica que a abordagem dos investidores internacionais costuma ser muito institucional. Eles entram em contato com a Bio-Rio, agendam uma visita, ela os recebe, apresenta a Bio-Rio e as empresas incubadas. Esse interesse surge, geralmente, por conta de eventos em que ela representa a organização no Brasil e no Mundo, por artigos científicos pelos empreendedores (que sempre são Ph.D. e nunca abandonam as pesquisas), ou pelo simples fato de a Bio-Rio ser uma referência nacional em Biotecnologia. O próximo passo, na visão da gestora, é ser reconhecida como uma referência mundial.

O empreendedor ficou os cinco do período de incubação, obteve um crescimento expressivo e foi diretamente para o parque tecnológico, onde montou uma segunda empresa. Hoje, Eduardo é o CEO e fundador da Axis Biotech, um grupo formado por cinco empresas nas áreas de saúde e ciências da vida: Silvestre Labs, Cryopraxis, CellPraxis, Pharma Praxis e Rexaderm (ver Quadro 4).

Empresa	Atuação
Silvester Labs	Empresa farmacêutica de base tecnológica dedicada ao desenvolvimento de produtos inovadores nas

	áreas de Dermatologia, Ginecologia, Biomateriais e Saúde Bucal
CryoPraxis	Maior banco de sangue de cordão umbilical e placentário do Brasil, pioneira na criopreservação das células-tronco provenientes deste tecido no país
CellPraxis	Traduzir pesquisa em ferramentas terapêuticas viáveis voltadas para Medicina Regenerativa e Individualizada
Pharma Praxis	Produção, comercialização e desenvolvimento de tecnologia relacionada com os produtos terapêuticos derivados de proteínas recombinantes (r-DNA) e produtos derivados de tecnologia de hibridomas
Rexaderm	Desenvolvimento de biomateriais

Quadro 4: Empresas que compõem o Grupo Axis Biotech e suas respectivas áreas de atuação

O Grupo Axis Biotech possui, hoje, dois empresários e pesquisadores internacionalmente renomados compondo o seu conselho. A CryoPraxis realizou em 2006 a primeira coleta de sangue umbilical na Europa, que aconteceu na França. A CellPraxis nasceu nos Estados Unidos em 2007, como um desmembramento da CryoPraxis e somente no ano seguinte foi incorporada no Brasil. A empresa é referência em Biotecnologia para universidades de renome como Universidade de Harvard, Loyola Universidade de Chicago, Universidade Auburn e San Diego State University, recebe com frequência alunos, professores e pesquisadores. O primeiro produto da CellPraxis se chama ReACT e consiste em uma formulação celular para tratamento da angina refratária e possui patente nos Estados Unidos e na Rússia.

“Ele [Eduardo Cruz] tem um artigo publicado na Nature [uma das mais renomadas publicações científicas no mundo] de um caso de pacientes diagnosticados com angina refratária de coração. Você não morre disso, mas chega a ter sessenta e oito episódios de dor relatados em um dia. Você não consegue subir uma escada, sobe um degrau, dói, fica vermelho, tem que parar, respirar, esperar, ou voltar. (...) Eles injetaram as células-tronco diretamente no músculo cardíaco. Dos vinte e cinco [testados], vinte e três estão curados, há quatro anos sem nenhum episódio de dor. (...) Começou aqui. Você saber que você ajudou a colocar um tijolinho ali naquela empresa é muito bom” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

“Se você perguntar aos incubados eles vão reclamar, dizer que não fazemos nada por eles, mas na hora do ‘vamos ver’ ele conta comigo. E é muito

bacana saber que você participou daquilo, fez acontecer” (Kátia Aguiar, Diretora Geral da Bio-Rio).

4.2 CASO DA ACELERADORA 21212

Formada por um grupo de executivos com grande experiência em empreendedorismo na área de marketing digital, a 21212 foi fundada em 2011 no Rio de Janeiro e é conhecida como a primeira aceleradora de negócios digitais do Brasil. O nome é uma junção do código de área (para ligações) das duas cidades onde ela possui escritórios: Rio de Janeiro, código 21, e Nova Iorque, código 212. Todavia, somente o escritório do Rio de Janeiro desenvolve programas de aceleração, o escritório nova-iorquino tem o objetivo de buscar oportunidades de negócio para as startups no território americano.

A escolha do Brasil se deu por dois motivos: pelo grande potencial para negócios digitais, devido à densidade demográfica e à grande quantidade de pessoas conectadas no País, e pela baixa qualidade nos serviços brasileiros, que se torna uma oportunidade quando combinada com a expertise em inovação e conhecimento do mercado brasileiro da equipe.

Entre os fundadores da aceleradora estão ex-empresendedores de sucesso com vasta experiência, americanos e brasileiros. Um deles é o americano Benjamin White, ex-Vice-Presidente da MTV na área de mídia digital e fundador do escritório de Nova Iorque e ex-Chief Creative Officer da Sling Media.

Benjamin foi mentor da Techstars, que juntamente com a Y Combinator foi uma das primeiras aceleradoras do mundo e figura até hoje entre as mais renomadas. O modelo criado pelas aceleradoras americanas até hoje serve como base para as aceleradoras de todo o mundo. Por conhecer profundamente esse modelo, ele estruturou a 21212 seguindo as mesmas características: a seleção de uma turma de startup, o programa de aceleração com duração de quatro a seis meses e, finalmente, o Demo Day, um evento com investidores potenciais.

A gestão do programa de aceleração, porém, fica a cargo de outro fundador, o brasileiro e carioca Frederico Lacerda, ex-nadador profissional com sólida experiência em consultoria estratégica na Accenture, onde liderou projetos internacionais nos

setores de Telecomunicações, Finanças e Tecnologia da Informação. Depois de fundar a 21212, Frederico ainda foi mentor da Startup Weekend, uma espécie de competição de startups, por quatro anos, membro do conselho da Entrepreneurs Organization, uma rede global de empreendedores, e no final de 2015 fundou uma empresa no ramo de recrutamento.

O programa de aceleração da 21212 começa com a seleção das empresas que vão compor cada turma, e Frederico, como gestor, é o responsável por esse processo. A 21212 utiliza três fontes para recrutar empreendedores: a primeira é pela busca ativa, principalmente através da participação em eventos, a segunda são as aplicações no site da aceleradora ou de outros programas, como o Startup Brasil. A terceira fonte, segundo Frederico, foi a que se mostrou mais eficaz e foi de onde vieram pelo menos 90% das startups selecionadas pela aceleradora: indicações dos fundos de investimento.

“Esses fundos conversam constantemente com empreendedores. Muitas vezes o cara é bom, mas não está preparado para receber um investimento tão grande, então eles indicam para a gente” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

“Nós falamos com mais de duas mil e quinhentas empresas em quatro anos. Fazemos um processo seletivo, analisamos o formulário, fazemos diversas conversas, entrevistas, due dilligence e second opinion meetings [literalmente, reuniões para segunda opinião, em português] com mentores e pessoas de mercado. Aí fechamos a turma, com dez empresas. Esse número é fixo, nós tínhamos o interesse em aumentar, mas não conseguíamos encontrar. A questão é que quanto mais empresas você pega, menos tempo você tem para dar pra ela, e quanto mais fraco é o ecossistema, mais tempo elas demandam. Então, no Brasil a gente queria fazer [uma turma] com cem [empresas], mas só podíamos fazer com dez” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Após ser selecionada a turma, inicia-se o programa de aceleração de fato, com duração de quatro a seis meses, no qual as empresas se instalam no escritório da 21212 e participam de Workshops, Weekly Talks e Office Hours. Apesar de não ser obrigatória, Frederico considera a presença física ainda muito importante:

“Nós chegamos a trabalhar remotamente com empresas que estavam num estágio mais avançado. Mas por que é bom vir para cá? Eles ficam mais focados, têm acesso à aceleradora o tempo inteiro, todo dia tem mentores e investidores aqui, é como se eles tivessem se tele transportado para um lugar onde as coisas de fato acontecem. E ainda têm a si mesmos, têm peer learning [aprendizado por pares, em português]. Não sabe fazer tal coisa em python [linguagem de programação], mas tem um cara da empresa ali do lado que sabe. Ele reduz o tempo que ele gastaria para aprender as coisas, e as coisas que ele aprende, com erros e acertos, são compartilhadas. (...) Não existe esconder informação em empreendedorismo digital, o que importa é a

execução, não a ideia. Você vê muito aqui um empreendedor levantando da cadeira para ir ajudar o outro” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Os workshops são palestras puramente técnicas ministradas por pessoas da 21212 ou consultores especialistas externos sobre determinados assuntos, e geralmente estão atrelados a alguma entrega por parte do empreendedor. As áreas abordadas são jurídico, financeira, investimento, marketing (sobretudo digital), estratégia, comercial, negociação, pitch, entre outras necessárias para o desenvolvimento de uma startup.

“Por exemplo, vamos temos que falar sobre Google Adwords. Trago um cara do Google aqui para treinar os caras. Stock options? Tem que aprender como funciona. E sempre tem um entregável. Aprendeu sobre stock options? Então agora faz o seu plano de stock options para oferecer a funcionários no futuro. Isso aqui [a 21212] é uma academia de execução. Ele [empreendedor] aprende alguma coisa e já tem que executar, porque a empresa dele tem que sair em outro nível. Se ele só aprende e não usa, então ele não aprende direito” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Os Weekly Talks são conversas semanais, mais expositivas que práticas, que têm como objetivo principal inspirar os empreendedores. Toda quarta-feira eles recebem um empreendedor de sucesso para contar de forma informal as suas experiências e aprendizados. Esses eventos não são registrados em áudio ou vídeo e geralmente são seguidos de uma confraternização, pois têm o objetivo abordar os assuntos da forma mais pessoal e franca possível, como em um bate-papo.

Tanto os Workshops quanto os Weekly Talks são atividades coletivas, nas quais todos os empreendedores participam ao mesmo tempo. As atividades individuais são as Office Hours (horas de escritório, em português) e acontecem obrigatoriamente uma vez por semana. Essas são as Office Hours de Estratégia, que são conduzidas pelo próprio Frederico e têm como propósito gerenciar as entregas, avaliar o desempenho do negócio e controlar a aderência do empreendedor ao programa. Ao final da reunião, Frederico faz uma avaliação e atribui uma bandeira verde, amarela ou vermelha. A bandeira verde significa que o empreendedor está executando bem a metodologia e entregando tudo no prazo, a amarela significa que aquela empresa requer atenção especial e provavelmente precisa rever alguma estratégia, e a vermelha retira a empresa do programa.

“A gente [21212] faz um plano em conjunto com o empreendedor no começo do programa. A aceleradora não manda nada, não define nada, quem define é o empreendedor. A aceleradora traz a metodologia e ajuda a manter a disciplina do plano. A gente mapeia quais são as hipóteses, define as metas,

e semanalmente a gente senta e fala 'o que conversamos na semana passada, foi feito, não foi feito? E desafios, no que vocês estão com dificuldade?'. Meu papel é ajudar a direcionar eles. 'Não sabemos se fazemos um modelo de assinatura ou cobramos um fee por transação'. Fazemos uma discussão estratégica sobre esses modelos. Se eu não tiver conhecimento para ajudar, chamo outra pessoa da 21212 ou um mentor" (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

"O papel dessa reunião é fazer o gestor focar no que deve ser feito e cobrar para que de fato ele faça, porque senão ele fica aqui seis meses aprendendo e não fazendo nada" (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

As métricas de avaliação de performance das startups, na maioria das vezes, não são relacionadas a vendas. Frederico considera mais importante que o empreendedor siga a metodologia da 21212 durante o processo de aceleração, pois ele acredita que seguindo à risca o empreendedor, em algum momento, vai conseguir aplicar mudanças no negócio exatamente onde precisa para obter sucesso e começar a vender. Muitas vezes, o desempenho startups não é medido por criação do valor monetário (receita), mas por criação de valor social (base de usuários). Frederico afirma que existem várias métricas importantes, mas toda startup deve ser medida por uma dessas duas: receita ou base de usuário.

"Não é estar viável economicamente, é estar executando. Se descobrirmos, por exemplo, que a metodologia não está dando certo para aquela startup, não vou expulsar o cara [empreendedor]. Mas se ele passar mais dois meses sem mudar a direção, insistindo no erro, aí sim é tchau" (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Existem ainda Office Hours não obrigatórias, que podem ser demandadas através de um sistema pelos empreendedores conforme eles necessitem ou por indicação do Frederico. A equipe da 21212 é formada por especialistas em produto, desenvolvimento de negócios, relacionamento com investidores, tecnologia, estratégia comercial, captação de recursos, além de uma advogada e um Diretor Financeiro. Todos ficam disponíveis em tempo integral para realizar Office Hours com cada empreendedor.

Passados os quatro ou seis meses, o programa de aceleração se encerra com a realização de um evento para investidores chamado Demo Day, exatamente nos moldes criados pela aceleradora pioneira americana Y Combinator. O objetivo do evento é que cada startup apresente os resultados alcançados através do programa de aceleração aos investidores, mas os empreendedores não precisam necessariamente levantar dinheiro neste dia, eles podem fechar negociações antes ou depois do evento.

Terminado o programa, a 21212 toma a decisão de manter ou não a participação que tem em cada startup. Caso avalie que aquela startup não atingiu o potencial esperado depois da aceleração, a 21212 devolve a participação e perde o valor investido. Por outro lado, caso decida manter a participação, a startup entra no portfólio ativo da aceleradora e continua recebendo suporte da aceleradora, porém com intensidade menor. O empreendedor que faz parte do portfólio não tem mais uma rotina semanal, mas ainda pode requisitar Office Hours com qualquer membro da aceleradora e acessar a rede de mentores. A única contrapartida é manter boas práticas de gestão, por isso as startups continuam reportando resultados à aceleradora mesmo após o programa. Atualmente, a aceleradora possui dezenove empresas em seu portfólio ativo.

O modelo de remuneração da 21212 é o padrão de uma aceleradora: ela investe R\$ 50 mil em cada empresa em troca de uma participação de 10% a 15%, presta serviços, apresenta investidores e outros contatos importantes aos empreendedores durante o programa de aceleração, com o objetivo de fazer a startup ter um crescimento rápido e ser vendida ou receber um investimento de um fundo de investimento. Nesse momento, a aceleradora realiza o investimento e se capitaliza para poder investir mais em outras startups.

“Não é muito dinheiro, mas é o suficiente para ela [startup] se manter por quatro ou seis meses. (...) É uma participação pequena [referente aos 10% a 15% que a 21212 recebe pelo investimento], levando em conta o tempo e o trabalho que a gente dedica à empresa” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Frederico pontuou diversas vezes a importância da experiência passada dos sócios-fundadores em grandes empresas e em empreendimentos de sucesso, não só no Brasil como no mundo, a qual resultou em uma extensa e qualificada rede de contatos individual e que se torna um diferencial da 21212 na hora de contatar investidores, tanto no Brasil quanto no exterior.

“Meus sócios americanos são sócios de empresas americanas que levantaram dinheiro nos EUA e depois foram vendidas. Temos uma rede grande de investidores. E a gente ainda tem um trabalho constante de aumentar essa rede, de construir relacionamento com novos fundos. Recebo muitos [investidores]. Temos uma pessoa só para isso, para relacionamento com investidores, que fica recebendo demanda deles e enviando oferta para eles. Se tem uma empresa aqui buscando investimento, ele pensa ‘qual fundo que investe nesse ticket [faixa de valor] que eles estão procurando e nesse mercado?’. (...) fundos brasileiros e americanos. Só que quem faz o relacionamento com os [investidores] americanos são os nossos sócios

americanos, que ficam no escritório em Nova Iorque” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Na opinião do gestor, a busca por investimento deve ser criteriosa e não simplesmente uma busca por um fundo que esteja disposto a injetar o valor pretendido pelo empreendedor. Ele afirma que, quando a empresa tem grande potencial e está preparada para receber investimento, muitos fundos têm interesse em investir, por isso é necessário escolher aqueles que são mais aderentes à estratégia da empresa, que tenham mais experiência no mercado e casos de sucesso. Em diversos casos, as melhores opções não são os fundos brasileiros e eles buscam internacionalmente, principalmente nos EUA.

A PagPop é um caso de investimento oriundo da rede de contatos da aceleradora. A empresa participou do programa de aceleração da 21212 e desenvolveu um produto de pagamento de cartão de crédito via celular, no qual cobra uma mensalidade de R\$19,90 além de uma taxa a cada transação. Seus principais clientes são profissionais autônomos e liberais, que usam a plataforma como principal meio de pagamento aos seus clientes, mas teriam dificuldade de contratar o serviço de pagamento eletrônico de grandes empresas, como Redecard e Cielo, já que estas empresas focam em clientes com maior volume de transações e cobram um valor alto de mensalidade. A startup recebeu investimento da Intel Capital, divisão de Venture Capital da multinacional americana Intel, e do grupo venezuelano com base nos EUA, Cisneros, que é presidido pela herdeira Adriana Cisneros. Adriana é também sócia e mentora da 21212.

“Fizemos isso com a PagPop (...) Trouxemos investimento da Intel Capital e da Cisneros. A Adriana Cisneros, que é a atual presidente do grupo, é nossa mentora e sócia” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

A 21212 já nasceu global e enxerga a internacionalização com uma etapa importante para algumas empresas aproveitarem ao máximo seu potencial. Por isso, participa de diversos eventos internacionais juntamente com os empreendedores e usa a rede de relacionamentos dos seus sócios e mentores para buscar oportunidades de negócio para as startups, seja pela expansão do negócio além das fronteiras brasileiras, seja pela captação de recursos em fundos estrangeiros, como aconteceu com a PagPop.

“A decisão de ir lá para fora pode partir de qualquer um dos dois [21212 ou empreendedor]. A nossa filosofia é que você tem que estar onde o seu cliente

está. Então, se o seu maior mercado potencial é a China, vá para a China. Se for Brasil, então fica no Brasil” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Frederico pontua, no entanto, que o foco principal da aceleradora é o mercado brasileiro e a internacionalização é um passo futuro para explorar o potencial da empresa e ganhar escala em um âmbito global. O gestor acredita que o mercado brasileiro tem um grande potencial e carece de bons serviços, por isso na maioria das vezes terá mercado para as startups. Dessa forma, a recomendação da 21212 é que o empreendedor valide primeiro o seu produto no mercado nacional antes de buscar uma atuação global. O escritório nos EUA funciona quase exclusivamente para captar recursos de investidores estrangeiros, já que existe uma quantidade pequena de investidores no Brasil, e que com pouca capacidade de investimento e baixa propensão ao risco..

“Teve uma empresa aqui, a Configr, que já chegou aqui com o site em inglês e com a decisão de fazer um produto global. Eu falei: ‘legal! Mas alguém já está comprando no Brasil? Não. E fora? Não. Por quê?’. E eles falaram que ninguém entendia o produto deles. Aí eu disse: ‘você têm um produto muito valioso para o mercado brasileiro, e o negócio de vocês é todo em inglês, ninguém entende nada. Vocês estão criando barreiras para vocês mesmos em uma fase crucial, que é a validação’. (...) Vamos internacionalizar, mas depois. Dois anos, um ano, que sejam meses, mas depois que você ganhar tração no Brasil. Se você não consegue aqui, onde existe o problema que você quer resolver e existe mercado... você não vai conseguir criar tração no mundo todo ao mesmo tempo” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

“Nesse caso [Configr] nós travamos [a internacionalização]. Existem casos como o Uber, que têm uma negociação local muito forte. Você tem que expandir aos poucos, um por um. Você não vai começar no mundo todo ao mesmo tempo. (...) Você pode ir ao mundo todo ao mesmo tempo? Pode. Quando você tiver um bilhão de dólares do bolso, como o Uber, que agora vai para cinquenta cidades ao mesmo tempo. Mas eles começaram com uma” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

“Pode acontecer de uma empresa chegar com um negócio fantástico, que não está no timing [tempo certo] para o Brasil. Aí usamos nosso escritório dos EUA. Mas o que aconteceu é que a maioria das empresas que a gente selecionou tinham soluções para problemas que eram muito grandes no Brasil. (...) Nosso foco é Brasil, nosso escritório nos EUA é para empresas que conseguiram crescer no Brasil e têm oportunidade de internacionalizar. Mas tem que crescer no Brasil primeiro” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Um caso que exemplifica bem a atuação da 21212 na internacionalização das startups é o do Queremos!, que criou uma plataforma de crowdfunding para shows, na qual os fãs decidem quais artistas eles querem assistir e financiam um show contribuindo com determinados valores, que só são de fato convertidos em caso de

sucesso e já dão direito ao ingresso. A empresa teve grande sucesso no mercado brasileiro, o que levou os gestores da aceleradora a cogitar a possibilidade de criar soluções para o mercado americano.

“O mercado americano de entretenimento americano é muito maior do que o brasileiro. Esse era um produto que não existia nos EUA. Nossos sócios americano sentiram que poderia ter um fit para o mercado americano. Não necessariamente em crowdfunding, mas algum produto digital para o mercado americano, que é enorme, mas ainda não tinha muita coisa. Tinha muito player [empresas] de música, mas não tinha uma plataforma que unisse os fãs, os músicos e a indústria de música” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Os sócios da 21212 sugeriram inscrever o Queremos! no TechCrunch Disrupt, o principal evento global de inovação, que acontece na Califórnia e tem o objetivo de apresentar as startups mais inovadoras do mundo. Qualquer startup pode se inscrever e participar da seleção, que é liderada por alguns dos principais investidores mundiais. Frederico assessorou os empreendedores da startup na inscrição e na preparação da apresentação, após eles serem selecionados.

“Você tem que mostrar boas métricas, boa atratividade, tem que ser algo com potencial global [sobre a inscrição no evento]. Nós ajudamos na inscrição, preparamos para o pitch [apresentação da empresa]. Na inscrição tem um pitch via Skype. Nosso programa de aceleração já engloba isso. (...) Depois que eles foram selecionados, nós treinamos exaustivamente para o palco, porque é o momento em que eles [investidores] estão analisando não só o seu modelo de negócio, suas métricas. O palco é um show. (...) São dezenas de horas repetindo o pitch, é treino” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Antes de viajarem para participar do evento junto com os empreendedores do Queremos!, os sócios da 21212 ativaram seus contatos em solo americano para marcar reuniões com potenciais investidores e influenciadores. A estratégia foi buscar além de captar recursos, se reunir com pessoas que poderiam abrir portas para a empresa no mercado americano. Foi assim que a empresa fechou negócio com uma produtora, que não investiu, mas selecionou um dos seus principais artistas, o rapper americano Snoop Dog, para realizar uma turnê através da plataforma do Queremos!.

“Fazer negócio nos EUA sem ter operação lá, ou pelo menos uma intenção, é muito difícil. Tem que tangibilizar, gerar mídia, deixar o cara [investidor] empolgado. Como que se faz isso? Chega lá e fala que vai ser a primeira startup brasileira no TechCrunch e que em dois dias vai realizar um show lá através da plataforma. É um show. Se você conseguir, o cara que estava pensando em colocar um milhão, vai colocar, porque ele vai ficar empolgado. (...) A gente amarrou todas essas coisas. E eles fizeram um show. Foi um show pequenininho, mas não importa, mostrou que é realidade [operar nos EUA]. Isso foi decisivo para os investidores americanos” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

O primeiro escritório da Queremos! nos EUA foi o da 21212, que ainda disponibilizou um advogado americano para assessorá-los em questões legais e participou com os sócios americanos das entrevistas para seleção dos primeiros funcionários no país. A Queremos! se tornou WeDemand e hoje possui um escritório próprios nos EUA, na cidade de Nova Iorque.

Outra empresa acelerada pela 21212 está caminhando para a internacionalização. A We do Logos construiu uma plataforma para conectar clientes em busca de soluções de design, que indicam uma demanda específica e o valor que pretendem gastar com ela, e os designers autônomos, que oferecem as soluções para as demandas e só recebem quando são escolhidos como a melhor opção pelo cliente. A empresa cresceu e adquiriu recentemente a principal concorrente no mercado brasileiro, a Logovia, tornando-se a maior empresa do setor não só no Brasil, como na América Latina. Para Frederico, depois de conquistar o mercado nacional, o próximo passo é a internacionalização, provavelmente através da aquisição de um concorrente estrangeiro.

A 21212 tentou também o caminho inverso, ao acelerar uma empresa estrangeira, mas nenhuma das tentativas obteve sucesso. O Startup Brasil, programa de fomento governamental, tem uma cota de 25% para startups estrangeiras e três delas foram selecionadas na 21212.

“Acho muito difícil para uma startup internacional, sem sócios brasileiros, dar certo no Brasil. Essas três empresas patinaram por não terem sócios no Brasil. A cultura é diferente, a língua é diferente. (...) A minha percepção é que seja muito difícil, mas tem muita gente tentando, mesmo agora com esse contexto de crise. (...) Porque uma coisa não muda: o Brasil tem duzentos milhões de habitantes, mais de cem milhões de internautas e é fácil se diferenciar porque o serviço prestado aqui é muito ruim” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

Apesar dos casos de sucesso e do reconhecimento, o futuro da 21212 é incerto. Frederico afirma que os sócios da aceleradora decidiram congelar os investimentos a partir do final do ano de 2015, por tempo indeterminado, o que significa que não serão abertas novas turmas de aceleração. A 21212 ainda continuará gerindo o seu portfólio ativo, que conta atualmente com dezenove empresas, e eventualmente poderá investir em alguma startup, mas não no modelo de aceleração. O motivo da decisão é, segundo Frederico, o ecossistema de inovação pouco desenvolvido no Brasil.

Para Frederico, um ecossistema de empreendedorismo digital é composto por três pilares, que devem ser igualmente fortes para promover a inovação. O primeiro pilar é composto pelos empreendedores e as startups. É importante ter empreendedores com um perfil específico, que não tenham aversão ao risco, entendam que o erro é parte do processo de inovação, que possuam habilidade de criar e tirar proveito de relacionamentos e que sejam disciplinados para aprender com os erros e conseguir adaptar rapidamente os seus negócios, ao invés de tentar empurrar ao mercado as suas soluções a qualquer custo. Nesse sentido, as universidades têm um papel importante, de formar e preparar os empreendedores.

O segundo pilar é dos investidores, nos mais diversos níveis. Em ecossistemas bem desenvolvidos, como o americano, existem investidores focados em várias faixas de investimento, que atendem aos diferentes estágios de maturidade da startup. É importante ter uma quantidade apropriada de investidores trabalhando em cada um desses estágios para que as startups recebam o investimento que elas precisam para crescer e para que os próprios investidores consigam realizar seus investimentos e se capitalizar para realizar novas rodadas de investimento.

Por fim, o terceiro pilar é o das grandes corporações, que têm o papel de abrir portas para as startups, tornando-se clientes ou adquirindo startups que complementem o seu negócio. Empresas que fomentam o empreendedorismo e estão abertas a soluções inovadoras criam oportunidades para startups crescerem. Muitas vezes, entretanto, as grandes corporações se mostram conservadoras diante da possibilidade de fazer negócio com startups, que são empresas pequenas e com pouco ou nenhum histórico de vendas.

Dentre todos esses pilares existe o Governo, que na opinião de Frederico, fomenta a inovação ao diminuir as barreiras para o empreendedor, principalmente reduzindo a burocracia e os custos. A criação de programas de incentivo como o Startup Brasil é importante e benéfica, porém, para o gestor da 21212, o principal é ter uma legislação que facilite o empreendedorismo.

“Você precisa ter os três pilares, empreendedores, investidores e empresas. Sem o empreendedor você não tem nada, não tem startups. Sem os investidores você não tem essa velocidade de crescimento no mercado, se não tem variedade de investimento um monte de gente morre no caminho. (...) E se você não tem as corporações abertas a inovação, o investidor nunca

“vai botar o dinheiro e o empreendedor nunca vai vender” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

“A gente [21212] viu que o ecossistema era muito fraco e que a gente precisava fazer funcionar esses três pilares. (...) Criamos em 20014 a 21212 Academy, uma plataforma de educação para o empreendedor, com o objetivo de desenvolver empreendedores e conseqüentemente gerar pipeline para a aceleradora. (...) Na perspectiva dos investidores, criamos uma estrutura de educação, fazíamos palestra, ensinávamos quais eram os modelos possível de investimento, os cuidados jurídicos aos investir numa startup (...). Fizemos um programa de aproximação com grandes corporações e estávamos começando a desenhar um programa de aceleração corporativa” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

“Tem muita gente que acha as aceleradoras vão resolver o problema do ecossistema. Nós também achávamos, mas elas não vão. Elas dependem do ecossistema para sobreviver” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

“No início do ano de 2015 tivemos nosso grande exit [saída, em português]. A Zero Paper [startup que participou do programa de aceleração da 21212] foi vendida para Intuit [líder global no desenvolvimento de softwares de gestão financeira para pequenos negócios] por muitos milhões. Um número que não está aberto [confidencial]. (...) Estamos super capitalizados, mas não estamos mais investindo porque achamos que não vale a pena. Se aparecer algo que valha e pena podemos pensar, mas não será o modelo de aceleração” (Frederico Lacerda, Sócio-Fundador da 21212).

4.3 CASO DA ACELERADORA CORPORATIVA WAYRA

Renato Valente se descreve como um empreendedor, alguém que sempre gostou de pesquisar e aprender a respeito de investimentos. Durante a faculdade de Administração teve algumas iniciativas de abrir um negócio, mas que acabaram não se concretizando, então começou a carreira de uma forma mais tradicional. Foi estagiário de uma grande corporação, a IBM, e depois trainee da TAM, onde atuou na área de Vendas, entre 2005 e 2007.

Insatisfeito com o trabalho, Renato decidiu iniciar um projeto de empreendedorismo no setor de bebidas, com produção de cervejas especiais, um mercado que começava a mostrar um grande potencial naquela época. Desligou-se da TAM e viajou à Europa para pesquisar como funcionava esse setor em um mercado maduro. No entanto, na sua volta recebeu um contato de um ex-chefe da IBM seguido de uma proposta tentadora para voltar à corporação. De volta à IBM, Renato trabalhou por cinco anos também na área de Vendas, onde conseguiu acumular um capital considerável para investimento.

Começou a se interessar pelo mercado de tecnologia, sobretudo digital. Chamava a sua atenção a quantidade de negócios que vinham surgindo nesse mercado e o quanto se movimentava em valor nas fusões e aquisições do Vale do Silício, o principal polo de tecnologia da informação no mundo.

Ainda na IBM, decidiu iniciar o seu primeiro empreendimento, entrando como sócio-investidor em um negócio de tecnologia. A ideia inicial era desenvolver um produto semelhante ao Youtube, mas focado apenas em futebol, onde seriam transmitidos diversos jogos e eles já separariam os lances mais importantes e tentariam vender esse serviço. Mas a solução técnica se mostrou inviável.

“Conversamos com um cara técnico e ele nos disse que não daria certo nunca. A gente descobriu que precisava fazer algo mais tecnologia mesmo. Aí pensamos ‘e se a gente fizesse um algoritmo que entenda o contexto de um texto [na internet] e consiga selecionar uma propaganda que se encaixe naquele conteúdo?’. O cara técnico falou que sabia fazer e nós falamos ‘vamos!’. Ele arrumou um artigo de um Ph.D. que construiu um algoritmo que usava o Wikipedia para dar significado ao texto, um negócio super complexo. Mas funcionava, era impressionante. O problema é que o custo do servidor para processar todo o conteúdo do Wikipedia era um absurdo, então não era viável” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Em 2010, ele fundou a Ocapi junto com os outros dois sócios, um com perfil mais técnico em programação e o outro com experiência em design. Começaram a desenvolver alguns produtos de mídia, passaram seis meses testando, um ano e meio operacional, até que fecharam o primeiro grande contrato, com a Netshoes, em 2012. Durante esses dois anos, Renato se dividiu entre a IBM e o projeto de empreendedorismo, mas quando as coisas começaram a dar certo e novas oportunidades começaram a surgir ele pediu demissão da IBM para se dedicar exclusivamente à Ocapi.

Em 2013 a Ocapi foi selecionada para um processo de aceleração através do Startup Brasil, um programa nacional de aceleração desenvolvido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O Startup Brasil seleciona primeiramente algumas aceleradoras participantes e, posteriormente, algumas startups, que recebem R\$ 200 mil de investimento público a fundo perdido, além do investimento da aceleradora. Uma cota de 25% das startups selecionadas é destinada a empresas estrangeiras.

“É bom [referindo-se ao Startup Brasil] porque, além do investimento da aceleradora, você recebe os duzentos mil do programa, que é acima do que uma aceleradora investe. É um dinheiro difícil, do CNPq, meio burocrático, mas é dinheiro! Empreendedor não reclama de dinheiro. É o suficiente para

manter a empresa por um ano e testar [o produto]" (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Foi assim que Renato e seus sócios entraram na Wayra, a aceleradora corporativa da Telefônica, um grupo espanhol com sede em Madri, que figura entre as maiores empresas de telecomunicações do mundo. O grupo Telefônica está presente em 21 países, divididos entre a Europa e a América Latina, e no Brasil controla as marcas Vivo e GVT (provedoras de telefonia fixa e móvel, internet banda larga e TV por assinatura), além da Terra Networks (portal online de conteúdo).

Em 2014, foi criada a Telefônica Open Future, uma nova empresa no Grupo, com o objetivo de promover e investir em inovação em empreendedorismo no ambiente digital. A principal iniciativa é a aceleradora corporativa, Wayra, uma das mais relevantes no cenário mundial com presença em dez países – Espanha, Alemanha, Reino Unido, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e Brasil.

Na opinião de Renato, a entrada da Ocapí na Wayra impulsionou claramente os negócios da empresa, sobretudo por proporcionar uma entrada rápida em uma grande empresa. Ainda durante o programa de aceleração, que durou um ano, eles fecharam contrato com a Terra, do Grupo Telefônica, a prestação de serviços de alocação de anúncios de e-commerces no portal. Esse contrato abriu caminho para a empresa conquistar outro cliente muito importante, a Globo.com.

"Foi muito bacana. Nós demos um salto [com o programa de aceleração da Wayra]. Se você vir a curva de crescimento, quando a gente entrou deu um salto. Nós fechamos com a Terra, que é do Grupo Telefônica, depois com a Globo e começamos a fazer a publicidade de varejo de grandes portais. (...) Tinha um espaço para nós [banner no site] e a Globo usava a nossa tecnologia para melhorar a publicidade dos clientes dela. A Globo fechava o contrato com os clientes dela [e-commerces] e ao invés de colocar direto no site dela, vinha para nós, que usávamos o algoritmo para colocar um produto que a pessoa tivesse mais probabilidade de clicar" (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

A Ocapí foi vendida em 2015 para a Reamp, uma empresa brasileira de serviços de marketing digital. Renato decidiu, então, sair da empresa para buscar novos desafios, já que não interessava a ele continuar na operação. Ingressou no Startup Brasil, como Coordenador de Aceleração, onde era a pessoa responsável por se relacionar com as startups do programa

(<http://www.investe.sp.gov.br/noticia/telefonica-tera-rede-de-olheiros-para-descobrir-startups/> - acesso em 07/08/2016).

No entanto, depois de apenas oito meses no Startup Brasil, recebeu o convite para assumir a posição de Gerente Geral da Telefônica Open Future no Brasil, incluindo a gestão da aceleradora corporativa. Durante o programa de aceleração da Ocapí na Wayra, Renato era o sócio responsável pela gestão administrativa financeira da empresa e ficou muito próximo do Carlos Pessoa, que na época ocupava a posição de gestor da aceleradora. Nessa época, Renato teve a oportunidade de conhecer os gestores dos principais fundos de investimento do País e ampliar o seu conhecimento técnico em avaliação de investimentos.

No começo de 2016, Carlos Pessoa foi convidado a assumir a gestão para a América Latina da plataforma de cursos online Coursera e indicou Renato Valente para assumir a sua vaga na Wayra.

“O Carlos sempre soube que eu gostava dessa parte de investimento, sempre fui muito próximo dele. (...) Quando ele foi assumir o Coursera, ele me convidou [a assumir o Telefônica Open Future no Brasil]. Eu sou um outsider meio que insider [se referindo ao fato de não ser da Telefônica, mas já conhecer a Wayra]. Eles não gostam de colocar na Wayra alguém que seja da Telefônica porque senão fica muito Telefônica. E, além disso, o conhecimento necessário é outro. É difícil encontrar na Telefônica alguém que já tenha vivenciado isso [ecossistema de inovação]. O Carlos, por exemplo, veio da Endeavor [organização renomada de apoio ao empreendedorismo]” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Renato acredita que existam três atribuições principais para um gestor de uma aceleradora corporativa, sendo que a mais importante é selecionar bem os projetos que receberão investimento:

“É muito pouco tempo. A gente investe US\$ 50 mil em grana e US\$ 50 mil em serviços em troca de 7 a 10% de participação na empresa. Tem que selecionar bem, esse é o segredo” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

“Os bons projetos passam muito rápido pelo nosso time. Um cara bom recebe R\$ 200 mil por 10% dele, daqui a um mês ele está valendo o dobro. E aí já não aceita mais essa negociação. Tem que descobrir ele antes dele ser descoberto [por outros]. Se sair na imprensa, por exemplo, já era, já não somos mais competitivos” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

A segunda atribuição é se relacionar com investidores para ajudar as empresas a levantar capital, mas geralmente essa é uma preocupação das empresas que já se graduaram no programa. Quando uma empresa se gradua no programa, ela não

necessariamente já negocia com um investidor. Na maioria das vezes, a Wayra ainda a monitora durante um ano até que ela receba um investimento, para aí sim converter o seu investimento.

“É uma dívida conversível de dois anos. A empresa sai depois de um ano e a gente ainda não converte, tem mais um ano para ver no que vai dar. Se ela receber um investimento de qualificado de um fundo de investimento, aí a gente converte e vira sócio. Se não recebe, aí perdemos o investimento, fazemos o write-off e seguimos em frente. Em determinadas situações podemos até estender por mais um ano, se a empresa estiver crescendo e a gente enxergar que tem potencial, mas ainda não conseguiu o investimento necessário. Ninguém quer perder dinheiro” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Renato fica mais envolvido, portanto, com as empresas na fase posterior à graduação, pois são as que mais se relacionam com os investidores. A Wayra tem um Gerente de Aceleração, que é quem acompanha de forma mais minuciosa o dia-a-dia dos empreendedores.

A terceira atribuição principal do gestor da aceleradora corporativa é fomentar oportunidades de negócio entre as empresas do programa de aceleração e as empresas do Grupo Telefônica, o que também acaba ocorrendo com maior frequência entre as empresas já graduadas:

“As startups que se graduaram são mais maduras. É muito difícil uma startup em estágio inicial fazer negócio com uma Vivo. É [um processo] longo, demorado e o executivo tem que ter uma certa musculatura. Tem uns que já chegam aqui com essa musculatura, tenho um aqui que já está na terceira startup. Nesse caso, costuma ser mais rápido” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Atualmente, 20% do portfólio das startups faz negócio com alguma empresa do Grupo Telefônica, mas o objetivo de Renato é alavancar esse número, pois ele acredita ser esse o grande diferencial competitivo da Wayra.

No momento da seleção das startups, a Wayra respeita prioritariamente as áreas de interesse do Grupo Telefônica, que se posiciona como uma empresa de serviços digitais de telecomunicações. Entre as áreas prioritárias estão: Internet of Things (IOT), serviços para Pequenas e Médias Empresas (PME), Software as a Service (Saas), Fintechs (tecnologia em serviços financeiros), Machine Learning e Big Data.

“Tendemos a priorizar essas áreas em que eles [Telefônica] estão olhando. Não é mandatório, mas eu estou cada dia mais alinhado com isso, porque o

grande diferencial de uma aceleradora corporativa é ter livre acesso a uma grande empresa. No caso da Telefônica são mais de trezentos e vinte milhões de clientes no mundo, só no Brasil são noventa milhões. Se você conseguir fazer um negócio com a Telefônica, você dá um salto. Tem um cara da Telefônica que trabalha comigo e o objetivo dele é justamente fazer esse match” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Devido principalmente a sua experiência como empreendedor, Renato consegue enxergar alguns pontos que pesam negativamente na escolha por uma aceleradora corporativa:

“Às vezes você sofre uma pressão para fazer coisas que você não está muito afim. Meu objetivo [como Gestor da Wayra] é fazer negócio com a Vivo, mas às vezes o cara acha que não é o momento. Ele não quer, mas também não pode falar ‘não’, tem uma questão política. (...) O empreendedor num estágio inicial muitas vezes quer um retorno no curto prazo. Os negócios com a Telefônica não vão dar retorno num curto prazo, vão ser no longo prazo. (...) A Wayra é muito tranquila em relação a fazer negócio com concorrentes, tem outras que são bastante travadas. A gente quer que o projeto dê certo” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

O processo seletivo acontece duas vezes por ano de três formas possíveis. A primeira é uma convocação global que parte do matriz na Espanha que, no entanto, é facultativa. Caso o gestor da filial entenda que aquele não é o melhor momento pode decidir não participar. A segunda forma é através do Startup Brasil, o programa governamental do MCTI. Renato lembra, no entanto, que apesar da iniciativa ser considerada muito positiva, não se esperava uma consistência por parte do Governo:

“(...) ano passado já não teve [Startup Brasil], esse ano estão dizendo que vai ter, vamos ver. Não sei se vai voltar”. Finalmente, o processo também pode ser iniciado de forma independente pela Wayra Brasil, através de troca de contatos e recrutamento ativo. Geralmente são selecionadas vinte empresas, que passam por um filtro inicial até serem encontradas as dez finalistas, que passam por uma banca avaliadora formada pelo Gestor da Wayra, executivos da Telefônica e especialistas de mercado, que selecionam as startups que participarão do programa de aceleração (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

A Wayra possui dois critérios qualificadores importantes na seleção de startups. O primeiro é relacionado à equipe, que deve possuir uma pessoa técnica:

“(...) tem que ter um CTO, não basta ter apenas uma pessoa de negócio. Também não adianta ser só técnico, porque aí não sabe vender. Esses dois casos a gente não pega”.

O segundo critério é ter um Produto Viável Mínimo (MVP, em inglês), que é um protótipo funcional, uma versão simplificada de um produto obtida com baixo esforço e investimento.

“Não precisa ter receita nem estar faturando, mas tem que ter sido testado em algum lugar, ter tido alguma validação. Duzentos mil reais em um ano acaba muito rápido. Se ele [empresendedor] entra muito no começo, vai gastar tudo desenvolvendo o produto e só vai conseguir os primeiros produtos no finalzinho do programa. Aí ele sai daqui e não está em breakeven [em português, ponto de equilíbrio], acabou o dinheiro, e ele vai ficar se matando durante um ano. Não tem tamanho ainda para atrair um fundo, vai acabar morrendo. Por isso, nós preferimos olhar para aquele cara que já está há um ou dois anos desenvolvendo alguma coisa, que talvez já tenha até alguma receita, que tenha uma equipe bacana. Aí a gente coloca a grana, porque aqui nós queremos ajudar a acelerar vendas, apresentando Deus e o mundo. Se o cara não está preparado ainda para isso, ele perde muita oportunidade e nós perdemos tempo e dinheiro” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Renato comenta, no entanto, que nada deve ser totalmente rígido na seleção, é necessário ter certa flexibilidade para não perder oportunidades. Ele cita o caso da Easytaxi, um aplicativo de transporte que conecta taxistas e passageiros e obteve grande sucesso no Brasil. Os fundadores procuraram a Wayra, mas naquele momento não existia um processo de seleção em andamento e eles acabaram não conseguindo incluí-los no programa de aceleração. Depois disso, a Wayra decidiu se tornar mais flexível. Justamente por esse motivo, não existe um número fixo de startups selecionadas, ele depende da quantidade de vagas disponíveis no momento da seleção. A Wayra possui espaço para catorze empresas no seu escritório em São Paulo, porém, dependendo da necessidade, uma mesma empresa pode ocupar mais de um espaço.

A duração do programa (um ano) difere consideravelmente do modelo padrão de quatro meses, que se baseia no modelo da renomada e precursora aceleradora americana, Y Combinator, e é adotado pela maioria das aceleradoras no mundo. Renato explica que por serem uma aceleradora corporativa e terem como controladora uma grande corporação, não existe uma pressão tão forte para retorno financeiro como acontece com as aceleradoras independentes:

“A Telefônica não precisa da Wayra para sobreviver. A nossa missão não é fazer dinheiro para a Telefônica, é atrair talentos e trazer valor para o Grupo com novas tecnologias e novos produtos. Nós temos um grande patrocinador por trás, que é a Telefônica, que banca toda a estrutura, e o resultado é uma visão de longo prazo. (...) [em comparação às aceleradoras independentes] nós temos mais tempo para fazer isso acontecer e também para fazer com que a startup faça negócios com o Grupo” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

O programa consiste em três ciclos de quatro meses, que coincidem com a avaliação individual de cada empresa por um comitê formado pelo Gestor da Wayra,

executivos da Telefônica e especialistas de mercado. No primeiro ciclo, as empresas passam por um diagnóstico, onde se analisa a situação atual da empresa e quais são os principais obstáculos para o crescimento. Posteriormente, é feito um treinamento de metas, ministrado pela Wayra e baseado em um modelo chamado Opportunities Key Resources (OKR), criado pela Intel e amplamente utilizado por empresas consideradas inovadoras, como o Google. Passado o treinamento, é realizado o comitê, no qual são definidas as metas que serão utilizadas para medir o desempenho daquele negócio. É nesse momento que os empreendedores recebem o primeiro desembolso.

No final do segundo ciclo, o comitê avalia o desempenho das startups através das metas estabelecidas e decide a continuação delas no programa e o recebimento do segundo desembolso.

“Dependendo do desempenho, a empresa pode continuar e receber a grana, ou continuar, mas sem receber ainda o segundo desembolso, ou ainda sair do programa. Mas não é também tão rígido, se não cumpriu vai embora. A gente delibera, porque tem muita gente que muda completamente o negócio quando entra aqui. Nós estamos aqui para ajudar a descobrir esse caminho” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

O último ciclo culmina com um evento de uma semana chamado “Demo Week”, no qual são convidados potenciais investidores e cada empreendedor apresenta o seu negócio com o objetivo de levantar capital. No modelo clássico criado pela Y Combinator o evento dura apenas um dia (é chamado de “Demo Day”) e conta com a participação de diversos tipos de investidores, inclusive grandes corporações interessadas em fusões e aquisições. Renato garante que o aprendizado proveniente dos programas passados mostrou que esse modelo era ineficiente para a realidade brasileira.

“O aprendizado nos mostrou que é muito difícil trazer o investidor. No Brasil a gente deve ter algo em torno de vinte e um fundos de investimento. Algo em torno disso. Já é um ecossistema legal, mas ainda é muito pouco. Eles têm uma agenda muito complicada, é difícil trazer. Na Demo Week nós trazemos só os investidores [não participam as grandes corporações] e dividimos a agenda por tickets. Primeiro vêm as startups que estão levantando dinheiro com anjos e depois vai aumentando. Funcionou. O investidor vem, assiste e vai embora, é mais objetivo, menos show e mais resultado [em referência aos eventos do modelo Y Combinator, onde as apresentações costumam ser bastante envolventes]” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

A Wayra oferece às startups participantes do programa um espaço físico compartilhado com estações de trabalho, salas de reunião, recepção e outros serviços

administrativos e de infraestrutura, que está localizado em um dos andares de um prédio da Telefônica em São Paulo. Renato considera importante que o empreendedor esteja alocado fisicamente na Wayra, compartilhando do mesmo espaço dos demais empreendedores. A aceleradora é considerada uma referência e recebe, com muita frequência, investidores, empreendedores de sucesso e executivos de grandes corporações. Ao não estar presente fisicamente no escritório o empreendedor perde oportunidades de negócio e de criar relacionamentos importantes.

“A aceleradora que não tem um espaço perde muito, a meu ver. Tanto é que tem gente que não tem programa de aceleração, mas tem o espaço. É o caso do Itaú com o Cubo e do Google Campus. A Microsoft e também várias outras empresas estão pensando em abrir um espaço, mas sem investir em startups. (...) O Cubo tem cinco andares na Vila Olímpica [bairro de São Paulo]. O Itaú falou ‘não se investir, vou montar um espaço para entender esse mundo e ver o que está acontecendo. É um co-working [espaço de trabalho compartilhado], tem um café, tem uma série de eventos acontecendo. O Google Campus, que ainda vai abrir aqui em São Paulo, é a mesma coisa. (...) O grande caso de sucesso deles é o Waze [aplicativo de navegação colaborativo adquirido em 2013 pelo Google por valor não divulgado], que nasceu dentro do Google Campus” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Além do espaço é oferecida uma série de cursos e seminários ministrados por consultores externos sobre assuntos diversos, como Marketing Digital, Vendas, Engajamento, Assessoria Jurídica e Finanças. Por fim, existe o serviço de mentoria, no qual a Wayra disponibiliza aos empreendedores uma rede de mentores formada por especialistas em diversas áreas e mercados, executivos de grandes corporações e empreendedores de sucesso. Existe um projeto em desenvolvimento de criar uma plataforma de mentores da Telefônica, na qual haverá um sistema com o perfil de cada mentor e suas áreas de especialização, e os empreendedores poderão requisitar um tempo de mentoria com qualquer executivo do Grupo, de acordo com a sua necessidade específica. O uso de executivos da Telefônica como mentores já acontece atualmente, porém não de uma forma estruturada.

“O que os empreendedores mais valorizam nisso tudo ainda é o capital. Mas nós queremos mudar isso. Os empreendedores mais experientes já não pensam dessa forma, eles não vêm pelo capital, vem para fazer negócio com a Telefônica. (...) Acesso ao mercado também é muito valorizado. A Wayra é um ponto de encontro, todo mundo que quer conhecer mais esse mercado [de inovação], que quer começar a investir, vem aqui. Foi uma das primeiras aceleradoras corporativas do mundo, os empreendedores veem isso também” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Na opinião de Renato, um dos grandes desafios para as startups brasileiras é o mercado de investidores pouco desenvolvido do País. Para o gestor, o que fez o Vale do Silício, nos EUA, dar certo foi o investimento faseado, que muitas vezes não é possível no Brasil, pois não existe uma quantidade suficiente de investidores atuando em cada etapa da cadeia de investimento. Existe uma fase, que Renato se refere como Vale da Morte, quando a empresa já é muito grande para receber investimento de um anjo, porém muito pequena para um fundo de Venture Capital.

“O que está provado que funciona é o investimento faseado. Você investe um pouquinho, o cara cresce, aí investe um segundo, o terceiro. Começa com o primeiro, a família, os amigos e fundos próprios, aí depois vem o Seed onde entram as aceleradoras e os primeiros anjos. Depois tem as series A, B, C, D, até o IPO [Initial Public Offer, em inglês]. No Brasil, essa cadeia não está completa (...) de três a vinte milhões tem muita gente fazendo, mas os anjos, que investem entre quinhentos mil e um milhão, são muito difíceis de encontrar. Tem muita gente com dinheiro no Brasil, mas se você não tem uma rede de contatos boa, você não chega neles. (...) a escada [se referindo às fases crescentes de investimento] não é completa. Nos EUA é muito claro, o investidor anjo sabe que vai investir quinhentos mil e, se a empresa chegar em um determinado patamar, em um determinado momento vai vir um cara que vai investir e ele provavelmente vai conseguir sair [realizar o investimento]. Aí ele pode investir de novo. No Brasil, você entra e não sabe se vai conseguir sair, tem pouquíssima liquidez. Aí não tem dinheiro para investir de novo. Os anjos que conheço estão super investidos, mas não têm dinheiro para investir em mais. Vão demorar uns dez anos para ver se vai dar em alguma coisa” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

A Wayra pertence a uma multinacional e também tem escritórios espalhados por diversos países. Qualquer startup participante do processo de aceleração pode usar qualquer escritório da aceleradora no mundo. Um dos objetivos mais importantes da aceleradora é gerar oportunidades de negócio entre as startups e o Grupo Telefônica. Por ser uma empresa global, é não só possível como desejável que isso ocorra em uma perspectiva internacional.

“Tem uma startup da Wayra Chile chamada Inventa. Eles desenvolveram o robô que atende o chat da Telefônica e ganharam um contrato global. (...) O mundo é global, as empresas têm oportunidade de serem muitos maiores sendo globais do que ficando só aqui. O problema é que o empreendedor brasileiro tem um problema de achar que ele resolve todos os problemas dele aqui no Brasil. A gente incentiva, se [a empresa] tiver um potencial global é ‘estrelinha’ [ganha destaque na seleção]” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

A empresa de tecnologia em agronegócio, BovControl, que entrou no programa de aceleração da Wayra pelo Startup Brasil no começo de 2013, é um dos casos de sucesso em internacionalização. A empresa desenvolveu um sistema de monitoramento de gado, que reúne em um aplicativo todas as informações relevantes

para um fazendeiro sobre o seu rebanho, incluindo peso, vacinação e localização. O aplicativo foi lançado em julho de 2013 e, em menos de seis meses, mais de mil e trezentos usuários já haviam feito o download da ferramenta, sendo que 30% eram estrangeiros (20% eram dos EUA). Os trabalhadores da fazenda inserem os dados nos smartphones, que são processados pela BovControl e recebidos de forma consolidada pelos fazendeiros. O aplicativo cobra R\$0,30 por cabeça de gado analisada pelo sistema. A BovControl é parceira da Telefônica e está ligada à Diretoria de Machine-to-Machine, que trata das informações que navegam pela internet transmitidas de máquina para máquina (p.ex. terminais de cartão de crédito).

Rapidamente, porém, a empresa gerou o interesse de outros públicos além dos fazendeiros. Desde grandes varejistas, como o Wal-Mart, que se interessou com a possibilidade de poder rastrear melhor o caminho percorrido pelo alimento até chegar às prateleiras dos supermercados, até bancos como o Bradesco e Santander, que enxergam uma oportunidade de avaliar de forma eficiente a saúde do rebanho, que muitas vezes é usado por fazendeiros como garantia de empréstimos (<http://g1.globo.com/tecnologia/blog/startup/assunto/bovcontrol/> - acesso em 07/08/2016).

Atualmente, a BovControl possui fazendas ativas em todos os continentes, com destaque para o Brasil e os EUA, onde a empresa possui dois escritórios, um no Vale do Silício e outro em Boston. O fundador, Danilo Leão, fica mais tempo em solo norte-americano do que em solo nacional.

“A gente [Wayra] fez um convênio para eles nos EUA. Tem um negócio em Massachusetts chamado MassChallenge, que é uma competição, que fica muito próxima do MIT [universidade norte-americana]. (...) Eu não sei os detalhes porque eu ainda não estava aqui, mas nós ajudamos eles a entrar, a estabelecer, fazer contatos. Se a gente vê que o cara tem potencial a gente ajuda com redes de contatos. Temos uma base no Vale do Silício, por exemplo, se o cara quiser ele pode ir para lá. A gente pode usar a capilaridade da Telefônica, se o cara realmente estiver afim” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Outro caso de internacionalização é a AgVali, que também atua em agronegócio e entrou na Wayra através do Startup Brasil, em 2014. A empresa começou vendendo informações de mercado para fornecedores de tecnologia interessados em países emergentes, como Brasil e China. Com o tempo viram que o modelo de negócio não funcionava, e que para se tornar sustentável precisavam

mudar para algo menos relacionado a conteúdo e mais relacionado a transações. Hoje a Agvali é uma plataforma que conecta fornecedores de tecnologia agrícola com clientes (fazendeiros, basicamente). Eles estão baseados em Xangai, onde ficam no escritório da Wayra, e em Nova Iorque, em escritório próprio (Wayra não tem escritório nos EUA).

O desempenho da Wayra é avaliado pela Telefônica através de dois indicadores: o volume de negócios gerados com o Grupo e por um comparativo do valor que a Telefônica investe em relação ao mercado. Não existe uma métrica que indique o percentual de empresas que devem fazer negócio com o Grupo, mas Renato possui uma meta financeira de quanto as startups geram como fornecedoras ou parceiras da Telefônica, que pode acontecer através de novas receitas, por melhora na eficiência operacional ou simplesmente por gerar valor através de uma diferenciação.

“Os KPIs [Key Performance Indicator, em inglês] são diferentes, né [em comparação a uma aceleradora independente], porque nós temos a Telefônica. Eu não preciso ter retorno sobre investimento. Todo mundo me pergunta o quanto fizemos de dinheiro. Pouca coisa, não vendemos nenhuma empresa ainda. Não tenho que retornar o meu investimento, e sim gerar valor para o Grupo. (...) O mundo mudou, todas as indústrias estão mudando, virando commodities. Como você faz para criar valor em uma indústria que virou commodity? Esse é o grande desafio da Telefônica Open Future, com a aceleradora” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

Renato acredita que o modelo das aceleradoras é muito novo e é muito difícil se manter, no Brasil e no Mundo, seguindo exclusivamente o modelo de investir em empresas em troca de participação com o objetivo de realizar o investimento posteriormente. Algumas aceleradoras tentam solucionar esse problema oferecendo serviços de consultoria ou vendendo programas de aceleração para empresas e funcionando, assim, parcialmente como aceleradoras corporativas.

“A Aceleratech faz isso. Você começa a vender serviço. Eu já sei acelerar, a empresa tem o dinheiro para investir, contrata uma aceleradora, paga uma taxa e ela monta o programa. A Algar Telecom está fazendo isso com a Aceleratech, ela financia e a Aceleratech presta o serviço. (...) Incubadora não tem muito esse problema, porque é quase uma empresa imobiliária, é basicamente só aluguel de espaço. Você tem alguns benefícios, é claro, de às vezes estar dentro de uma universidade, ter acesso a equipamento, laboratórios, etc. (...) Aceleradora é um negócio de investimento, a ideia é investir pouco em várias empresas e lá na frente alguma dar muito certo, mas esse negócio não para muito em pé. Essa conta que você faz de quanto você coloca [investimento] pela participação que você pega, versus o múltiplo que o cara vai ser vendido lá na frente para poder retornar o investimento. Essa conta não fecha, eu teria que pegar uma participação muito grande por um

valor muito pequeno. (...) Tem investidor que por esse motivo nem olha empresa que passou por aceleradora. Ele sabe que teve alguém que pegou 10%, 15%, 20% daquela empresa e pagou R\$ 10 mil” (Renato Valente, Country Manager da Wayra).

5 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo tem como objetivo analisar comparativamente os três casos, da incubadora Bio-Rio, da aceleradora 21212 e da aceleradora corporativa Wayra, confrontando os achados com as teorias levantadas no referencial teórico.

Ele é dividido em três subcapítulos. O primeiro abrange as diferenças e semelhanças encontradas entre a incubadora, a aceleradora e a aceleradora corporativa, comparando ao que foi levantado na literatura sobre o tema.

O segundo subcapítulo discorre sobre a importância das redes de relacionamento nos processos de incubação ou aceleração, e como essas organizações se relacionam com os principais atores que formam essa rede.

Por fim, o terceiro e último subcapítulo analisa a atuação ou influência da incubadora ou aceleradora na internacionalização de empresas, e analisa a aderência do discurso dos gestores às teorias de internacionalização.

5.1 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INCUBADORAS E ACELERADORAS

Diversos autores conceituaram as incubadoras e aceleradoras, ambas são organizações que promovem o empreendedorismo, que guardam algumas semelhanças entre si, mas também possuem diferenças relevantes (Allan e Bazan, 1990; Colombo e Delmastro, 2002; Peters et al., 2004; Malek et al., 2014; Mian, 1996).

Foram abordados nas entrevistas alguns temas para explicitar as semelhanças e diferenças entre os três modelos de organização: incubadora, aceleradora e aceleradora corporativa. Os temas foram o perfil dos gestores da organização, o funcionamento do programa de incubação ou aceleração e, por fim, os objetivos e metas das organizações na perspectiva dos gestores.

Malek et. al (2014) destacou que as aceleradoras surgiram em um contexto de grande crescimento do interesse dos investidores no setor de mídia digital. De fato, tanto a aceleradora 21212 quanto a aceleradora corporativa Wayra são focadas no ambiente digital, ainda que não possuam um setor de atuação exclusivo. Ambas selecionam startups que atuam em diversos setores, incluindo desde moda a

agronegócio, porém sempre desenvolvendo uma solução digital. A incubadora Bio-Rio, no entanto, possui um perfil de startups bastante específico no seu portfólio, que não tem o mesmo foco em soluções digitais. A incubadora se descreve como monotemática e atua exclusivamente no setor de biotecnologia.

É possível perceber no discurso dos gestores que existe uma distinção forte em relação ao foco de atuação, quando se compara os três tipos de organização. A incubadora, apesar de ser uma organização privada, está localizada dentro do campus da UFRJ e possui um relacionamento muito forte com a instituição. Kátia Aguiar afirma que a definição da atuação da Bio-Rio foi totalmente influenciada pelos interesses de pesquisa da universidade, sendo os laboratórios da UFRJ as principais fontes de empreendedores para a incubadora. Essa proximidade fortalece os achados de Mian (1996), de que as universidades e seus recursos - físicos e humanos - agregam valor às empresas incubadas.

A aceleradora 21212, por sua vez, teve seu foco definido pelo perfil dos seus sócios-fundadores, todos com ampla experiência empreendedora de sucesso em mídias digitais. O modelo de funcionamento e, conseqüentemente, o foco de atuação foram baseados na aceleradora pioneira americana, a Y Combinator, e estão alinhados aos interesses dos grandes investidores internacionais.

Por ser uma aceleradora corporativa do Grupo Telefônica é natural que a Wayra siga as áreas de interesse da empresa. Renato Valente afirma que esse é um critério avaliado na seleção: a startup deve atuar em alguma das áreas que a Telefônica acredita que possam gerar maior valor para o Grupo no futuro.

Miller e Bound (2011) encontraram cinco aspectos que distinguem as incubadoras das aceleradoras. No entanto, os casos corroboraram apenas três desses aspectos e se mostraram inconsistentes nos outros dois. O primeiro aspecto é o processo de seleção, que segundo os autores é muito mais competitivo e intenso nas aceleradoras do que nas incubadoras. Kátia Aguiar, da Bio-Rio, no entanto afirma que desde a inauguração a incubadora possui mais demanda do que oferta de vagas, enquanto Frederico, da 21212, diz que gostaria de trabalhar com uma turma de aceleração muito maior, mas não encontra um número suficiente de startups no perfil desejado. O segundo aspecto de distinção que também não foi confirmado é sobre o

número de empresas incubadas ou aceleradas. Os autores afirmaram que as aceleradoras trabalham com um portfolio muito maior do que as incubadoras, todavia, a Bio-Rio gerencia um número maior de startups do que as duas aceleradoras analisadas.

O terceiro aspecto é de que as aceleradoras, ao contrário das incubadoras, reivindicam uma participação da empresa como contrapartida do investimento. Esse aspecto foi confirmado na pesquisa, as aceleradoras possuem uma forma de remuneração diferente da incubadora. A incubadora recebe uma mensalidade de cada startup pelos serviços prestados, enquanto que as aceleradoras fazem um investimento inicial e reivindicam uma participação nas startups com o objetivo de realizarem o investimento no médio prazo, quando a startup receber um novo aporte de capital de um investidor ou for adquirida por uma grande corporação (Miller e Bound; 2011).

Outros dois aspectos foram confirmados pela pesquisa: que o processo das incubadoras é mais longo e que as aceleradoras esperam uma interação e colaboração maior entre as startups aceleradas. De fato, o processo de incubação da Bio-Rio dura no mínimo cinco anos, enquanto que os programas de aceleração da Wayra duram no máximo um ano e da 21212 no máximo seis meses. Nas entrevistas, Kátia informou que já buscou ter maior colaboração entre os empreendedores incubados na Bio-Rio, porém não obteve sucesso. Por outro lado, tanto Renato, da Wayra, quanto Frederico, da 21212, pontuaram a importância da colaboração entre as empresas aceleradas. Essas duas diferenças, porém, talvez sejam reflexo de características dos setores em que as empresas atuam. Kátia afirma que em Biotecnologia o desenvolvimento do produto é fruto de anos de pesquisa, seguidos de experimentos em laboratórios e todo o processo é muito burocrático, de forma que dificilmente um produto novo consiga chegar ao mercado antes de quinze anos. Apesar de toda a complexidade no desenvolvimento, os produtos podem ser facilmente replicados por concorrentes, portanto até obter uma patente o empreendedor não quer compartilhar informações. O tempo de desenvolvimento de produtos digitais, como um aplicativo, é muito menor do que o de um medicamento e as regulações são muito mais brandas. Frederico explica, ainda, que no mercado digital a ideia importa menos do que a execução, por isso não é comum ter problema com compartilhamento de informações entre os empreendedores nesse setor.

Não foram encontrados na literatura estudos que abordem esse aspecto, porém os resultados da pesquisa sugerem que incubadoras, aceleradoras e aceleradoras corporativas possam ter objetivos de negócio diferentes. Foi possível notar nos discursos dos gestores da incubadora e da aceleradora corporativa a falta de interesse em retorno financeiro, enquanto que para a aceleradora esse é o principal objetivo de negócio. A Bio-Rio não tem fins lucrativos e vincula seus objetivos aos interesses da universidade e a propósitos maiores, como ajudar a Biotecnologia a solucionar os problemas do planeta. A Wayra, por sua vez, tem um interesse estratégico de agregar valor à Telefônica através de novas tecnologias e produtos, mas não tem uma meta de gerar receita para o Grupo. Em contrapartida, todas as ações da 21212 têm como interesse final a maximização de resultados financeiros.

Outro aspecto que não foi encontrado na Academia, mas foi encontrado nos relatórios do SEBRAE, é a diferença no perfil dos gestores. O SEBRAE afirma que incubadoras geralmente têm gestores com experiência em mediar o poder público, as universidades e empresas, enquanto aceleradoras costumam ter como gestores empreendedores e investidores experientes (Site do SEBRAE, acesso em 21/07/2015). O perfil dos gestores entrevistados fortalece esse dado. Kátia Aguiar entrou na Bio-Rio através da UFRJ, onde era aluna, já foi coordenadora de associações de incubadoras e seus principais contatos são parte de entidades governamentais em níveis municipal, estadual e federal. Frederico tem experiência profissional em consultoria estratégica e se associou a diversos empreendedores de sucesso para fundar a 21212; posteriormente fundou uma startup que desenvolveu um aplicativo digital com soluções de recrutamento. Renato, antes de assumir a gestão da Wayra, participou do programa de aceleração como empreendedor e atualmente é investidor anjo de três startups.

Andersson (2000) afirma que os empreendedores influenciam a alocação de recursos das suas firmas ao direcioná-los para áreas as quais eles possuem maior conhecimento e interesse. O autor categorizou os empreendedores em três diferentes tipos, que possuem conhecimentos e interesses diferentes: o empreendedor de estrutura atua em empresas maduras no nível corporativo, o empreendedor técnico tende a valorizar mais as atividades de desenvolvimento de produto e o empreendedor de marketing é mais conectado às necessidades do mercado. É possível encontrar uma preponderância desses últimos dois perfis em cada um dos tipos de organização

estudados. Na Bio-Rio, Kátia comenta que os empreendedores são, quase todos, pesquisadores oriundos do doutorado da UFRJ e por isso têm um perfil essencialmente técnico. Seu maior interesse é no desenvolvimento do produto, por isso cabe à incubadora transmitir a eles conhecimento em marketing e vendas. Frederico, da 21212, claramente se interessa mais por empreendedores de marketing, pois ele acredita que a concepção do produto é menos importante que o entendimento do mercado. O produto deve se adaptar o quanto necessário for para explorar da melhor forma o mercado, mesmo que isso signifique mudar completamente a ideia inicial do empreendedor. Renato, da Wayra, afirma que uma das condições para uma empresa ser selecionada é possuir uma equipe formada por empreendedores com os dois perfis, técnico e de marketing. A situação da aceleradora corporativa é inversa à da incubadora, ela recebe mais empreendedores voltados para o mercado. Porém, é essencial que exista um perfil mais técnico, para que a startup não gaste esforço e recursos desnecessários com desenvolvimento do produto.

Robinson e Stubberud (2014) levantaram quais os serviços mais utilizados entre as incubadoras e aceleradoras, incluindo a disponibilização de espaço físico para escritório, serviços de infraestrutura e serviços mais especializados, como assessoria em desenvolvimento de negócios, finanças e marketing. Os autores descobriram que os incubados valorizam mais os serviços baseados em expertise de negócios do que a cessão de espaço físico, e que o compartilhamento de conhecimento é mais frequente entre os empreendedores do que o compartilhamento de espaço. De uma forma geral, todos os gestores afirmam oferecer todos esses serviços, porém com certas particularidades. Na aceleradora 21212, os serviços mais especializados são prestados pelos próprios fundadores ou pela rede de mentores, formada por executivos e empreendedores de sucesso. Na aceleradora corporativa Wayra é semelhante, porém com a diferença do envolvimento de executivos da Telefônica, a empresa controladora. Na Bio-Rio os serviços de expertise em negócio são prestados por consultores externos ou parceiros e tendem a ser mais básicos. No entanto, os gestores das três organizações foram veementes aos afirmar a importância do espaço físico compartilhado, sobretudo pelas oportunidades de negócio que podem surgir naquele ambiente, onde costumam circular contatos importantes e investidores.

Saffar (2008) foi além, ao afirmar que as aceleradoras são uma evolução das incubadoras e que o próximo passo evolutivo seria a internacionalização, quando a presença física dos empreendedores não seria relevante. Vários empreendedores poderiam participar de um programa de aceleração, cada um baseado em um país diferente. Entretanto, o discurso dos três entrevistados não corrobora essa visão. Além dos três citarem a relevância do compartilhamento do espaço, eles ainda reforçam a importância da presença física dos empreendedores. Frederico, da 21212, comentou que já testou acelerar remotamente empresas em estágios mais avançados, mas na opinião do gestor a distância dos mentores e de outros empreendedores prejudica no desenvolvimento da startup.

O Quadro 5 resume os principais achados desse subcapítulo:

	Bio-Rio	21212	Wayra
Objetivo de negócio	Propósito e Interesses da Universidade	Retorno sobre investimento	Criar valor estratégico para a corporação
Perfil do gestor	Mediadora entre entidades governamentais, empresas e investidores	Empresário e empreendedor experiente	Empresário e empreendedor experiente, com relacionamento com a corporação
Duração do processo	5 anos	4 a 6 meses	1 ano
Números de startups	19	10	14
Modelo de Remuneração	Mensalidade e projetos especiais	Participação na empresa	Participação na empresa
Cooperação entre os empreendedores	Baixa	Alta	Alta
Perfil do empreendedor	Técnico	Marketing	Técnico e Marketing
Diferencial	Acesso à rede de contatos	Acesso à rede de contatos	Acesso à rede de contatos

Quadro 5: Resumo dos principais achados sobre o tema de semelhanças e diferenças entre incubadoras e aceleradoras

5.2 O USO DAS REDES DE RELACIONAMENTO (NETWORKS)

Ebbers (2013) e Bøllingtoft e Ulhøi (2005) apontaram que, apesar da grande importância dada na literatura acadêmica ao espaço físico cedido pelas incubadoras e aceleradoras, atualmente os estudos passaram a focar na importância das redes de relacionamento (networks). O conceito de networks (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2003 e 2009) introduziu a perspectiva de que não existem negócios fora de relacionamentos e de que os relacionamentos são elementos críticos

na entrada e estabelecimento em novos mercados. Assim, para uma empresa entrar em um mercado novo, é necessário criar relacionamentos novos.

Quando perguntados sobre qual o diferencial que as aceleradoras ou incubadoras entregam para os empreendedores, todos os três gestores entrevistados responderam que é o acesso à rede de contatos. Dessa forma, alinhado com a perspectiva de networks (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2003 e 2009), é possível afirmar que uma das funções das incubadoras e aceleradoras é possibilitar ou facilitar a entrada das startups em novos mercados ao dar acesso a sua rede de contatos, criando assim novos relacionamentos.

No modelo Uppsala seminal, Johanson e Vahlne (1997) afirmam que o conhecimento de mercado é uma variável importante na tomada de decisão do empreendedor, já que quanto maior é o conhecimento de um determinado mercado, menor seria o risco percebido na entrada deste mercado. Eles ainda categorizam esse conhecimento entre conhecimento geral e conhecimento específico de mercado, que são aqueles que só se ganha através do aprendizado experiencial (Penrose, 1966). Na perspectiva de Networks, o modelo Uppsala foi revisado e foi incluída mais uma categoria de conhecimento, o conhecimento específico do relacionamento (Johanson e Vahlne, 2009), que é aquele adquirido no relacionamento entre parceiros de uma rede. Através do discurso dos gestores é correto afirmar que, ao participarem de um programa de incubação ou aceleração, os empreendedores têm a oportunidade de aproveitarem do conhecimento dos gestores, mentores e consultores daquelas organizações. Como o conhecimento específico de mercado e o conhecimento específico do relacionamento são relevantes na entrada de novos mercados e são adquiridos apenas através da experiência, é possível sugerir que ao participar de programas de incubação ou aceleração as startups podem diminuir o tempo de entrada em novos mercados.

Os casos apontam, portanto, que as incubadoras e aceleradoras atuam na intensidade do conhecimento e na formação da rede de relacionamentos dos empreendedores. Essas duas variáveis são, justamente, as forças moderadoras do modelo de Oviatt e McDougall (2005), que influenciam na velocidade da internacionalização.

As incubadoras e aceleradoras também podem ter uma influência positiva sobre as startups devido a sua reputação. Renato afirmou algumas vezes durante a entrevista que a Wayra é reconhecida em âmbito global por ser uma das primeiras aceleradoras corporativas, o que ajuda a atrair empreendedores e investidores. Kátia atribui diversas oportunidades de negócio que surgiram aos seus entrevistados ao fato da Bio-Rio ser uma referência em Biotecnologia no Brasil. Frederico, por sua vez, pontuou que a 21212 é reconhecida como uma das primeiras aceleradoras brasileiras e cita a reputação dos sócios-fundadores como um atrativo aos investidores. A reputação da incubadora ou aceleradora somada a sua rede de relacionamentos fortalece a sua posição na rede (Johanson e Vahlne, 2009) e tende a diminuir barreiras de entrada em novos mercados para as startups que elas gerenciam nos seus portfólios.

Dentro da rede de inovação existem diversos atores, além dos empreendedores e das aceleradoras e incubadoras. Através das entrevistas, chegou-se à conclusão de que os principais são o Governo, as Universidades, as Grandes Corporações e os Investidores. Foi possível notar que cada tipo de organização - incubadora, aceleradora e aceleradora corporativa - se relaciona de forma diferente com cada um desses atores.

A incubadora Bio-Rio tem um relacionamento muito forte com universidades, sobretudo a UFRJ, por estar localizada dentro de um dos seus campi e por ser a principal parceira da organização, sendo fonte de empreendedores e disponibilizando equipamentos e locações para uso da incubadora. Outro ator de grande importância na rede de relacionamentos da incubadora é o Governo, por ser a principal fonte de investimento para as startups nos estágios mais iniciais, pela influência que entidades como o MCTI, Fiocruz, ANVISA e INPI possuem na produção científica do setor de Biotecnologia, e pelos projetos de fomento que financiam a incubadora. Os investidores e as grandes corporações são relevantes, sobretudo nos estágios mais avançados do desenvolvimento dos produtos, quando existe maior possibilidade de investirem, fazerem parceria ou adquirirem as empresas.

Frederico descreve todos esses atores como parte de um ecossistema, no qual cada um tem um papel bem definido e afirma que é importante que todos executem bem o seu papel para que o ecossistema prospere. Ele analisa, porém, que o

ecossistema no Brasil é pouco desenvolvido, o que dificulta o empreendedorismo. A aceleradora tem um relacionamento muito forte com investidores, já que o principal objetivo da aceleração é selecionar empresas com grande potencial de crescimento em estágios iniciais e investir um valor relativamente baixo por uma participação na empresa que garanta um bom retorno financeiro no caso da empresa receber um aporte maior de investimento no futuro. O gestor da aceleradora explica que no Brasil não existe um número suficiente de investidores atuando em cada estágio de maturidade das startups, o que aumenta a incerteza por parte dos investidores e dificulta a captação de recursos por parte das startups. As grandes corporações possuem papel tão importante quanto os investidores para a aceleradora, pois são elas que podem alavancar o crescimento das startups ao se tornarem clientes das mesmas. Para Frederico, os papéis das Universidades e do Governo não são de protagonistas, ainda que muito importantes. São responsáveis, respectivamente, por formar bons empreendedores e por fomentar a inovação ao diminuir as barreiras legais ao empreendedor.

No caso da Wayra, o ator mais forte é uma grande corporação específica, a Telefônica. O processo de seleção da aceleradora corporativa é fortemente influenciado pelos interesses estratégicos da corporação, os executivos da Telefônica participam da seleção e são mentores dos empreendedores. Além disso, o principal objetivo do gestor da aceleradora corporativa é gerar negócios entre as startups e o Grupo. Os investidores também possuem grande importância, pois são os responsáveis por alavancar o crescimento das startups. Grande parte do tempo do Renato é dedicada ao relacionamento com fundos de investimentos e outros potenciais investidores. Contudo, assim como Frederico, o gestor da Wayra acredita que o mercado de investidores no Brasil é deficiente, principalmente em estágios intermediários de maturidade, onde a empresa está muito desenvolvida para captar com investidores anjo e pouco desenvolvida para gerar interesse em fundos de Venture Capital. A importância do Governo, segundo Renato, está na criação de projetos de incentivo ao empreendedorismo, como o Startup Brasil. O problema é que muitas vezes esses projetos não têm manutenção e são descontinuados. A aceleradora possui pouca interação com universidades no programa de aceleração, elas são relevantes como fonte de empreendedores.

O Quadro 6 resume os principais achados desse subcapítulo:

	Bio-Rio	21212	Wayra
Principais contatos	Universidades e Governo	Investidores e Grandes Corporações	Corporação controladora e Investidores
Percepção sobre internacionalização	Todos empreendedores devem buscar desde o princípio	Importante, mas somente depois de se consolidar no mercado brasileiro	Não é necessária, mas é um diferencial
Como as incubadoras ou aceleradoras usam as redes (<i>Networks</i>)	Atuam na intensidade do conhecimento (de mercado e de relacionamento) e na formação da rede de relacionamentos, influenciando assim na velocidade do processo de internacionalização		

Quadro 6: Resumo dos principais achados sobre o uso das redes de relacionamento (*Networks*)

5.3 O PAPEL DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Em cada entrevista foram analisados exemplos de empresas incubadas ou aceleradas que tenham se internacionalizado durante ou logo após o programa de incubação ou aceleração. Em todos esses exemplos houve uma atuação da aceleradora ou incubadora no processo de internacionalização, porém a decisão de entrar no mercado internacional foi sempre do empreendedor, que por mais que recebesse o suporte da incubadora ou aceleradora, foi quem de fato operacionalizou a entrada no novo mercado. Andersson (2000) propôs um modelo de internacionalização no qual o empreendedor está no centro, deixando claro que a internacionalização não acontece sem a ação dos empreendedores.

Sarasvathy (2001) introduziu na literatura de empreendedorismo os conceitos de causation e effectuation, que são basicamente os dois processos utilizados nas tomadas de decisão. O processo de causation está relacionado à lógica da previsão, pois parte da escolha de diversos recursos para alcançar um determinado efeito desejado dentre vários possíveis, enquanto que a Effectuation está relacionada à lógica do controle, pois busca selecionar um efeito esperado que possa ser alcançado com os recursos existentes.

Muitas vezes o discurso dos gestores se inicia pelo processo de causation, com decisões lógicas baseadas em dados de mercado e buscando maximizar os resultados, porém ao se aprofundar nos exemplos fica evidente o uso da lógica de

effectuation em diversas situações. Kátia Aguiar, gestora da Bio-Rio, detalha uma parceria para fomentar a internacionalização que ela desenvolveu com o Sebrae, na qual a instituição realiza um mapeamento dos mercados estrangeiros com maior potencial para cada startup. Ela explica, no entanto, que esse estudo só é feito no caso do empreendedor não ter um relacionamento já estabelecido em um mercado estrangeiro, pois nesse caso a recomendação é que este se torne o mercado prioritário. Esse discurso está alinhado com o princípio de “Pássaro na mão” (Sarasvathy, 2008).

O perfil do empreendedor que Frederico busca para a 21212, por sua vez, se relaciona diretamente com os princípios de “Perda aceitável” e “Limonada” (Sarasvathy, 2008). O gestor comenta que um bom empreendedor deve estar ciente de que vai cometer erros e falhar, mas deve aprender rapidamente com essas situações e ser capaz de criar oportunidades a partir delas.

O princípio de “Colcha de Retalhos” se refere à dinâmica de parcerias se sobrepondo à dinâmica de competição (Sarasvathy, 2008). Esse princípio aparece em diversos momentos nas falas dos gestores. Kátia, por exemplo, afirma que tem o interesse que a Bio-Rio seja uma referência no Brasil e global, porém não encara as demais incubadoras como concorrentes. A gestora afirma que as incubadoras colaboram e compartilham informações sobre editais de projetos de fomento do Governo, mesmo estando cientes de que nem todas serão selecionadas para receber aquela verba. Renato citou um caso de uma startup acelerada pela Wayra que não conseguiu fechar negócio com a Vivo (empresa do Grupo Telefônica), porque esta já possuía um fornecedor com contrato global. A startup foi contratada, então, para prestar serviço a uma concorrente.

O quinto e último princípio é o do “Piloto no avião”, que se refere a focar apenas naquilo que se tem controle. Esse princípio é convergente com o pensamento do gestor da 21212 em relação ao desempenho das startups durante a aceleração. Frederico afirma que mais importante que a startup gerar receita é ela seguir à risca a metodologia do programa, pois ele acredita que ao fazer isso o empreendedor será capaz de aprender e realizar as modificações necessárias no seu projeto para atender às necessidades do mercado.

Kalinic, Sarasvathy e Forza (2013) concluíram que os processos de causation e effectuation coexistem no processo de internacionalização e que os gestores têm preferência pelo processo de causation quando possuem dados suficientes para análise, mas em situações complexas e de incertezas eles mudam para o processo de effectuation. Os casos estudados nesta pesquisa corroboram esses achados. Durante o processo de seleção a possibilidade de internacionalização é avaliada pelo gestor sobre uma lógica de causation. Neste momento, os empreendedores fornecem diversos dados sobre a empresa e seu modelo de negócio e os gestores são capazes de analisar e comparar, já que os dados seguem um padrão determinado pela incubadora ou aceleradora. Renato, por exemplo, afirma que se a startup tem potencial global ela possui um diferencial na seleção da aceleradora corporativa.

Durante o processo de internacionalização de fato, quando o contexto é de incerteza, o tema já passa a ser tratado através da lógica de effectuation. Os processos de internacionalização analisados nos casos estudados não aconteceram de uma forma lógica e previsível, na verdade, as oportunidades surgiram através dos conhecimentos e relacionamentos dos empreendedores e gestores, que são também as áreas nas quais as incubadoras e aceleradoras têm influência.

A internacionalização de empresas é pretendida ou aconselhada por motivos diferentes pelos três gestores entrevistados. Para Kátia, gestora da Bio-Rio, a internacionalização está ligada a um propósito maior. Assim como as universidades têm interesse em disseminar o conhecimento pelo mundo, a Bio-Rio acredita que as soluções em Biotecnologia criadas na incubadora devem ser inovadoras e atender necessidades em uma perspectiva global. O melhor exemplo é o da CellPraxis, do empreendedor Eduardo Cruz, que desenvolveu um tratamento para a angina refratária do coração e estabeleceu seu primeiro escritório nos EUA devido à proximidade dos principais centros de pesquisa mundiais no tema. Hoje, a empresa possui patentes nos EUA e na Rússia para o tratamento.

A Wayra é uma aceleradora corporativa de uma grande corporação multinacional, a Telefônica. Seu principal objetivo não é financeiro, mas estratégico: gerar valor para o Grupo através de inovação. Renata deixa claro em seu discurso que as empresas aceleradas podem gerar muito mais valor para a Telefônica ao desenvolver serviços com potencial internacional para o Grupo. Ele cita uma startup

da Wayra Chile, que desenvolveu um robô para atendimento ao cliente e hoje possui um contrato global com a Telefônica.

Frederico, da 21212, tem uma visão mais focada em investimento. O objetivo final da aceleradora é receber o maior retorno possível sobre os valores investidos nos programas de aceleração. Ele entende que o potencial global de uma startup é o que define o interesse de investidores estrangeiros e, como o mercado de investidores brasileiros é deficiente, é importante que as startups tenham potencial de crescimento internacional para poderem captar recursos no exterior. Foi o que fez o Queremos!, plataforma de música via crowdfunding, que contou com a assessoria dos fundadores da 21212 para captar recursos e lançar um produto no mercado americano.

O gestor da aceleradora 21212, entretanto, reforça o modelo Uppsala de Johanson e Vahlne (1997) ao afirmar que a internacionalização se dá de forma incremental. Primeiramente, a startup deve validar o seu produto no mercado brasileiro e somente depois do produto estar minimamente consolidado, o empreendedor deveria buscar a internacionalização. Esse argumento fica explícito no papel desempenhado por cada escritório da 21212. O escritório de Nova Iorque não desenvolve programas de aceleração como acontece no escritório do Rio de Janeiro, ele tem como objetivo criar e manter relacionamento com investidores americanos a fim de captar recursos para as startups. No momento de se internacionalizarem, todavia, as startups podem utilizar a estrutura do escritório e a rede de relacionamentos dos sócios americanos, assim como fez a Queremos!.

O Quadro 7 resume os principais achados desse subcapítulo:

	Bio-Rio	21212	Wayra
Papel da incubadora vs papel do empreendedor na internacionalização	A incubadora ou aceleradora possivelmente aconselha e assessoria o empreendedor, podendo inclusive participar ativamente do processo de internacionalização e ceder recursos. No entanto, a decisão de internacionalizar é sempre do empreendedor		
Opinião do gestor sobre a internacionalização	Empreendedor deve buscar desde o começo atingir o mercado global	Internacionalização é incremental. Deve acontecer após a consolidação no mercado brasileiro	A internacionalização é importante na medida que pode gerar valor para a Corporação no âmbito global
Causation e Effectuation	Causation no processo de seleção para avaliar o potencial global (dispõem de quantidade suficientes de dados para análise) e Effectuation durante o desenvolvimento da startup (ambiente de incerteza)		

Quadro 7: Resumo dos principais achados sobre o papel das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de empresas

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar a atuação das incubadoras e aceleradoras no processo de internacionalização de empresas, sob a ótica das principais teorias comportamentais de internacionalização, além de identificar pontos convergentes e divergentes entre os diferentes tipos de organização: incubadora, aceleradora e aceleradora corporativa.

Foram selecionadas três organizações brasileiras - uma incubadora (Bio-Rio), uma aceleradora (21212) e uma aceleradora corporativa (Wayra, da Telefônica) - que possuem exemplos de empresas participantes do programa de incubação ou aceleração que tenham se internacionalizado. Os casos foram construídos pela perspectiva do gestor da incubadora ou aceleradora, que foram as fontes de dados primários, através de entrevistas em profundidade.

Ainda que os temas de empreendedorismo e internacionalização estejam cada vez mais em voga nos ambientes acadêmico e gerencial, existem ainda poucos estudos que relacionam as incubadoras e aceleradoras com a internacionalização de empresas. A maior parte dos estudos em negócios internacionais utiliza as empresas (startups) como objeto de análise.

A análise dos casos focou em três temas específicos, que buscam responder às perguntas de pesquisa. São eles: i) as diferenças e semelhanças entre incubadoras e aceleradoras; ii) o uso das redes de relacionamento (networks); e iii) o papel das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de empresas.

Em relação ao primeiro tema, que compara as incubadoras e aceleradoras, foi possível confirmar alguns aspectos de divergência encontrados na literatura (Miller e Bound, 2011), como o modelo de remuneração, que nas incubadoras é através de uma mensalidade e nas aceleradoras é por uma participação na empresa, a duração do processo, que é consideravelmente maior nas incubadoras, e a cooperação entre os empreendedores, que acontece mais nas aceleradoras do que nas incubadoras. Outros dois aspectos não foram confirmados, a competitividade no processo seletivo, parece ser igualmente intensa em todos os casos, e o número de startups participantes, que na verdade é maior na incubadora do que nas duas aceleradoras.

Foi possível notar outras três diferenças que, no entanto, não foram encontradas na literatura acadêmica. O perfil do gestor nas incubadoras é de um profissional com relacionamentos construídos nos âmbitos acadêmico e governamental e com habilidade de mediar o poder público, os ambientes de pesquisa e o mercado corporativo. Já nas aceleradoras, o gestor costuma ser um empresário e/ou empreendedor de sucesso, com amplo relacionamento no universo corporativo e com investidores. Da mesma forma, o perfil dos empreendedores que buscam essas organizações parece ser diverso. As incubadoras atraem empreendedores mais técnicos, enquanto as aceleradoras costumam atrair os empreendedores com mais foco em negócios (Andersson, 2000).

Os resultados sugerem que cada tipo de organização – incubadora, aceleradora e aceleradora corporativa – tendem a ter objetivos de negócio diversos. As incubadoras buscam um propósito, como no caso da Bio-Rio de solucionar os problemas do mundo no futuro ao fomentar a inovação em Biotecnologia. As aceleradoras corporativas, assim como as incubadoras, não têm foco em gerar resultados financeiros, mas sim de atuar nos interesses estratégicos da corporação controladora. A aceleradora independente, por sua vez, tem como único objetivo a maximização de resultados financeiros.

É comum aos três tipos de organização a valorização do uso do espaço compartilhado pelos empreendedores, pela facilidade de interação com a equipe da incubadora ou aceleradora e pelo acesso à rede de relacionamentos da organização, que segundo os gestores visitam com frequência os escritórios. Esse ponto contradiz os achados de Robinson e Stubberud (2014) e Saffar (2008), de que o uso do espaço físico das incubadoras e aceleradoras vem perdendo relevância.

Os gestores ainda concordam que apesar de todos os serviços que oferecem, o acesso à rede de relacionamento é o principal diferencial das incubadoras e aceleradoras para os empreendedores (Bøllingtoft e Ulhøj, 2005; Ebbers, 2013; Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2003 e 2009).

Durante o programa de incubação e aceleração, os empreendedores adquirem novos conhecimentos e criam novos relacionamentos, através da atuação das incubadoras e aceleradoras. O empreendedor dificilmente conseguiria adquirir o

mesmo conhecimento e construir esses mesmos relacionamentos de forma independente e no mesmo intervalo de tempo, pois conhecimento e relacionamentos são adquiridos somente através da experiência (Johanson e Valhne, 2009; Penrose, 1966). Conhecimento e relacionamento são justamente as forças que atuam na determinação da velocidade da internacionalização (Oviatt e McDougall, 2005), portanto é correto afirmar que as incubadoras e acelerador têm o poder de tornar mais veloz o processo de internacionalização de empresas.

As incubadoras, aceleradoras e aceleradoras corporativas são atores da rede de inovação, que ainda é composta pelas grandes corporações, pelos investidores, pelo Governo e pelas universidades. Os gestores das incubadoras e aceleradoras se relacionam com cada um desses atores, porém com intensidades diferentes. As incubadoras tendem a ser mais próximas do Governo e das universidades, enquanto as aceleradoras tendem a focar nos investidores e nas grandes corporações. No caso das aceleradoras corporativas, a corporação controladora é, por definição, o grande foco, guiando a estratégia e a seleção das startups.

A internacionalização é enxergada por todos os gestores como uma possibilidade da empresa ganhar escala rapidamente e atrair um número maior e mais qualificado de investidores. No entanto, a recomendação de internacionalização acontece por motivos diversos. Para a incubadora, quando a empresa consegue expandir para uma esfera global, o seu propósito de atuação se torna mais forte, pois atinge um público maior. Para a aceleradora corporativa, tornar a solução do empreendedor global é criar possibilidade de gerar mais valor para a corporação controladora, com ganhos de escopo e de escala. Na visão da Aceleradora, todavia, a internacionalização amplia as possibilidades de ganhos, pois uma empresa que soluciona uma necessidade global tende a valer mais do que aquela que atende apenas uma necessidade local.

Finalmente, foi possível identificar que os gestores das incubadoras e aceleradoras utilizam tanto os processos de causation quanto de effectuation nas suas tomadas de decisão (Sarasvathy, 2001 e 2008). Em consonância com os achados de Kalinic et al (2013), os processos coexistem na internacionalização. Os gestores preferem utilizar a lógica de causation quando possuem dados suficientes para análise, caso contrário utilizam a lógica de effectuation. Durante a seleção das

startups, os gestores utilizam o processo de causation, com argumentos mais lógicos e racionais, enquanto que durante o programa de incubação e aceleração, quando as startups estão imersas em um ambiente de incertezas, os gestores utilizam mais a lógica de effectuation.

As incubadoras e aceleradoras possuem objetivos de negócio distintos, mas sob a perspectiva do fomento à inovação, ambas existem para suprir a necessidade de suporte das startups nos estágios mais iniciais, devido à escassez de recursos. De uma forma geral, as incubadoras e aceleradoras delimitam um ou mais setores de atuação, de acordo com a expertise dos gestores ou influenciada por uma organização parceira ou controladora, geralmente universidades no caso das incubadoras e corporações no caso de aceleradoras corporativas. Elas oferecem às startups acesso a recursos físicos e compartilham seus conhecimentos de mercado e suas redes de relacionamento, que foram adquiridos nas experiências profissionais prévias dos gestores ou através das experiências passadas da incubadora ou aceleradora. O Brasil, no entanto, não possui um ambiente favorável à inovação: as leis não beneficiam os empreendedores, os processos são demasiadamente burocráticos e não existe uma quantidade suficiente de investidores privados dispostos a investir nos diferentes níveis de maturidade de uma empresa, o que gera um cenário de grande incerteza e a dependência de incentivos pontuais do Governo.

6.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A primeira sugestão para pesquisas futuras é de replicar em caráter comparativo esse estudo em outros países, sobretudo naqueles reconhecidamente mais maduros no cenário de inovação, como os EUA, com o objetivo de identificar pontos convergentes e divergentes no papel das incubadoras e aceleradoras na internacionalização de empresas.

Assumindo o protagonismo do empreendedor no processo de internacionalização (Andersson, 2000; Sarasvathy, 2001), seria interessante estudar mais profundamente quais perfis de empreendedores se encaixam melhor em cada tipo de organização – incubadoras e aceleradoras – e como diferentes perfis de empreendedores influenciam no processo de internacionalização.

Finalmente, este estudo encontrou evidências de que o ambiente de inovação brasileiro é deficiente em diversas esferas: na formação de empreendedores pelas universidades, no desenvolvimento de leis favoráveis ao empreendedorismo pelo Governo, no fomento à inovação pelas grandes corporações, e na oferta de investimento nos diversos níveis de maturidade de uma startup pelos investidores privados. Nesse contexto, são criadas diversas iniciativas governamentais de promoção da inovação, como o Startup Brasil, que muitas vezes, com o tempo, são descontinuadas. Uma sugestão de pesquisa futura é estudar como que as iniciativas públicas de fomento ao empreendedorismo influenciam no ambiente de inovação, tornando possível identificar quais são as práticas mais eficazes no âmbito das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ABRAIL. **Levantamento Aceleradoras 2012-2014**. 2015.

ADKINS, D. **A Report for the Japan Association of New Business Incubation Organizations (JANBO)**: Summary of the U.S. Incubator Industry. National Business Incubation Association, 2001.

AHARONI, Yair; TIHANYI, Laszlo; CONNELLY, Brian L. **Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective**. Journal of World Business, v. 46, n. 2, p. 135-142, 2011.

ALLAN, David; BAZAN, Eugene. **Value added contributions of Pennsylvania's business incubators to tenant firms and local economics**. State College, Pa: Appalachian Regional Commission and the Pennsylvania Department of Commerce, 1990.

ALVAREZ, Sharon A.; BARNEY, Jay B. **Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action**. Strategic entrepreneurship journal, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.

ANDERSEN, O. **On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis**. Journal of International Business Studies, 1993.

ANDERSSON, S. **The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective**. Int. Studies of Mgt. & Org. vii. 30, no. 1, p. 63-92, 2000.

ANPROTEC. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil**. 2012.

AUTIO, Erko; SAPIENZA, Harry J.; ALMEIDA, James G. **Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth**. Academy of management journal, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management, 1991.

BØLLINGTOFT, Anne; ULHØI, John P. **The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?**. Journal of business venturing, v. 20, n. 2, p. 265-290, 2005.

BUCKLEY, P.J. ; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London [etc.] : The Macmillan Press, 1976.

CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I.F. **An opportunity-based view of rapid internationalization**. Journal of International Marketing. Vol. 20, no. 1, pp. 74-102, 2012.

CHEN, T.J. **Network Resources for Internationalization: the Case of Taiwan's Electronic Firms**. Journal of Management Studies, 2003.

CHEN, Chung-Jen. **Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance**. Journal of Business Research, v. 62, n. 1, p. 93-103, 2009.

CLARYSSE, B., WRIGHT, M., LOCKETT, A., VAN DE VELDE, E., & VOHORA, A. **Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions**. Journal of Business venturing, v. 20, n. 2, p. 183-216, 2005.

COLOMBO, Massimo G.; DELMASTRO, Marco. **How effective are technology incubators?: Evidence from Italy**. Research policy, v. 31, n. 7, p. 1103-1122, 2002.

CYERT, R.M. e MARCH, J.G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, 1963.

DAY, G.S.; SCHOEMAKER, P.J.H. **A different game**. Cap. 1, p. 1-23. In: Wharton on managing emerging technologies. New York, John Wiley, 2000.

DUNNING, J.H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of international business studies, 1988.

EBBERS, Joris J. **Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 38, n. 5, p. 1159-1181, 2014.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena. **Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP, v. 48, n. 1, p. 165-178, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

HACKETT , Sean M.; DILTS, David M. **A Systematic Review of Business Incubation Research**. The Journal of Technology Transfer. February 2004

HARMS, Rainer; SCHIELE, Holger. **Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process**. Journal of international entrepreneurship, v. 10, n. 2, p. 95-116, 2012.

HARRISON, Alan. **Case Study Research**. In: PARTINGTON, David (Ed.). *Essential skills for management research*. Sage, cap. 9, 2002.

IBRAHIM, Darian M. **The (not so) puzzling behavior of angel investors**. *Vanderbilt Law Review*, v. 61, p. 1405, 2008.

JOHANSON, J. e MATTSSON, L-G. **Internationalization in industrial systems - a network approach**. *International Journal of Management and Organization*, 1988.

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE. **Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. *Journal of International Business Studies*, 1977.

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE. **Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process**. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003.

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of International Business Studies*, 2009.

JOHANSSON, J. e WIERDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases**. *The Journal of Management Studies*, 1975.

JOHNSON, Phyl; HARRIS, Don. **Qualitative and Quantitative Issues in Research Design**. In: PARTINGTON, David (Ed.). *Essential skills for management research*. Sage, cap. 6, 2002.

KAHNEMAN, D. e KLEIN, G. **Conditions for Intuitive Expertise: a Failure to Disagree**. *American Psychologist*, 2009.

KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases**. *Science*, 1974.

KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk**. *Econometrica*, 1979.

KALINIC, Igor; SARASVATHY, Saras D.; FORZA, Cipriano. **'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process**. *International Business Review*, v. 23, n. 3, p. 635-647, 2014.

KIM, Jin-Hyuk; WAGMAN, Liad. **Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators**. *Journal of Corporate Finance*, v. 29, p. 520-534, 2014.

LANGLEY, Ann. Between **"Paralysis by Analysis"** and **"Extinction by Instinct"**. *Sloan Management Review*, 1995.

MAINELA, Tuija; PUHAKKA, Vesa; SERVAIS, Per. **The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda.** International journal of management reviews, v. 16, n. 1, p. 105-129, 2014.

MALEK, Kourosh; MAINE, Elicia; MCCARTHY, Ian P. **A typology of clean technology commercialization accelerators.** Journal of Engineering and Technology Management, v. 32, p. 26-39, 2014.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada.** 4ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures.** NESTA, 2011.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise of Strategic Planning.** Harvard Business Review, 1994.

MTIGWE, B. **Theoretical Milestones in International Business: The Journey to international Entrepreneurship Theory.** J Int Entrep, 4:5-25, 2006.

OVIATT, B.M. e MCDUGALL, P.P. **Toward a Theory of International New Ventures.** Journal of International Business Studies, 1994.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm.** Oxford, 1966.

PETERS, Lois; RICE, Mark; SUNDARARAJAN, Malavika. **The role of incubators in the entrepreneurial process.** The Journal of Technology Transfer, v. 29, n. 1, p. 83-91, 2004.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, 1979.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. **Serving the world's poor profitably.** Harvard Business Review, v. 80, n. 9, p. 48-57, Sept. 2002.

REID, S.D. **The decision-maker and export entry and expansion.** Journal of International Business Studies, Vol. 12 No. 2, pp. 101-12, 1981.

RENNIE, M.W. **Born Global.** The McKinsey Quarterly Number 4, 1993.

ROBINSON, Sherry; STUBBERUD, Hans Anton. **Business Incubators: What Services Do Business Owners Really Use?.** International Journal of Entrepreneurship, v. 18, p. 29, 2014.

SAFFAR, A. M. **Business Incubation and Support System in Asia-Pacific: Establishing International Cooperation among Asian Incubators**. In: Asia Pacific Conference on Business Incubation Asia-and Entrepreneurship Seoul, Korea. 2008.

SARASVATHY, Saras. **Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency**. The Academy of Management Review, 2001.

SARASVATHY, Saras. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**, caps 4 e 5, 2008.

SARASVATHY, S., KUMAR, K., YORK, J. G., & BHAGAVATULA, S. **An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities**, 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-a-diferen%C3%A7a-entre-incubadora-e-aceleradora>. **Entenda a diferença entre incubadora e aceleradora** (acesso em 21/07/2015).

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. **Internationalization as an entrepreneurial process**. Journal of International Entrepreneurship, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010..

SIMON, H. **Theories of decision making in economics and behavioral sciences**. American Economic Review, 1959.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.