

ARQUÉTIPOS DE ACELERADORAS DE *STARTUPS*: PROPOSIÇÃO DE UMA FERRAMENTA ANALÍTICA

Felipe Massami Maruyama (felipe.maruyama@usp.br) – Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

Mario Sergio Salerno (msalerno@usp.br) – Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

RESUMO

As aceleradoras de *startups* são um fenômeno global de apoio a empreendimentos iniciantes, em especial, aqueles intensivos em inovação, conhecidos como *startups*. Apesar da grande disseminação dessas organizações, carece-se de observações quanto as formas de aceleração. Assim, o objetivo principal deste estudo é evidenciar os elementos que constituem e diferenciam os modelos de aceleração de acordo com os arquétipos existentes de aceleradoras descritos na literatura. A revisão de literatura foi feita a partir de banco de dados científicos, dados oficiais de governos, fundações, revistas e páginas *web* especializadas, nacionais e internacionais, com o intuito de fundamentar a análise no arcabouço teórico existentes como também constituir um quadro analítico para caracterização de diferentes arquétipos e sugerir encaminhamentos para estudos futuros.

Palavras chave: aceleradora; modelo de aceleração; arquétipos de aceleradoras; *startups*.

Área: Inovação e a gestão do desenvolvimento de produtos e serviços em empresas no Brasil

1. INTRODUÇÃO

O número de aceleradoras de *startups* tem crescido exponencialmente desde 2005 (MILLER; BOUND, 2011; COHEN; HOCHBERG, 2014), sendo exportados e importados para países de todos os continentes do mundo. De acordo com o relatório global sobre aceleradoras da Gust (2016), foi estimada que, em 2015, haviam 387 programas que aceleraram 8.836 startups ao redor do globo. Cruz (2016) aponta que o número de aceleradoras no mundo aumentou, no período entre 2012 e 2015, de 194 para 793 aceleradoras. Independente da estimativa, é consenso que esse movimento tem ganho cada vez mais relevância no cenário mundial como importante instrumento público e privado de apoio para *startups*, identificação de novas oportunidades para investidores e desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo local (FREIXAS; SABÁS; SALIDO, 2013; FEHDER; HOCHBERG, 2014).

Entretanto, tratando-se de um fenômeno recente, carecessem-se estudos que explorem a influência que os diferentes arquétipos de aceleradoras possuem na trajetória das startups tanto no aspecto de oferta de recursos como de valor gerado (HANNIGAN; SMITH, 2015; CLARYSSE et al., 2015; HOHLER, 2016; CRUZ, 2016). Por essa razão, constituir uma revisão que consolide a literatura em torno dos arquétipos de aceleradoras permitirá um maior

embasamento para discussão futuras em torno do fenômeno e de suas variações.

2. O FENÔMENO DAS STARTUPS E SUA RELAÇÃO COM AS ACELERADORAS

O fenômeno das *startups* tem ganho destaque por ser um modelo de empreendimento capaz de protagonizar o desenvolvimento contínuo e sustentável da economia através da adoção da inovação como estratégia de negócio para conquista de vantagem competitiva (UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 2012). Apesar de não haver consenso na literatura a respeito deste tipo de empresa, é sabido que possuem características particulares, demandando serviços e estruturas de apoios customizados (MILLER; BOUND, 2011). Por esse ângulo, identificam-se duas grandes linhas de pensamento: uma foca no desempenho dessas empresas iniciantes e a outra em suas características iniciais, sem relação direta com o mercado e de seu desempenho (OECD, 2013). A linha de autores que define as *startups* baseada em seu desempenho, caracterizam-nas como empresas de alto crescimento devido às altas taxas de criação de novos empregos ou do aumento de faturamento sem o acréscimo dos custos fixos (OCDE, 2005; 2009). Esta linha também destaca o impacto que podem gerar na criação de riqueza e no desenvolvimento de modelos de negócios disruptivos (MORRIS, 2011). A outra linha de autores destaca o conteúdo inovador desses negócios, independentemente do desempenho que tenham, e enfatiza a importância da figura do empreendedor nesse processo, tendo como recurso principal os conhecimentos e as experiências da equipe (RIES, 2010). Essa linha também considera que a vantagem competitiva dessas empresas está relacionada a pesquisa e desenvolvimento tecnológico para manutenção do ciclo de inovação (INDIAN INSTITUTE OF FOREIGN TRADE, 2007; UNECE, 2012; FEDERICO, KANTIS, MENÉNDEZ, 2012).

A partir dessas duas visões, entenderemos *startups* como um conjunto de empresas iniciantes - nascentes e novas -, caracterizadas pelo uso intensivo em inovação, seja em modelo de negócios ou pautados em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que se encontram em uma etapa temporária na qual buscam recursos para identificar, amadurecer e expandir seu modelo de negócio (TORRES-FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017). Essa definição parte do pressuposto de que um empreendimento intensivo em inovação é uma atividade dinâmica com o objetivo constante de melhorar seu desempenho através da captura de recursos disponíveis no ecossistema de empreendedorismo, minimizando assim os riscos e mitigando as incertezas inerentes ao processo do empreendimento inovador. Torres-Freire, Maruyama e Polli (2017) apontam que o conceito de ecossistema empreendedor é um dos vários referenciais que tentam, primeiramente, ultrapassar o nível de análise restrito à firma; em segundo lugar, abranger as inter-relações entre atores heterogêneos, incluindo de competição e colaboração, e, por fim, explicar as diferenças locais no desempenho econômico e de inovação.

Para que seja alcançado esse objetivo é necessário haver mecanismos e ferramentas que ofereçam diversos recursos e formem ambientes mais propícios para estes negócios (BOUND; MILLER, 2011). As aceleradoras firmaram-se como importantes atores por gerarem valor as *startups* de uma maneira que, até então, não havia sido feito por outras organizações. A aceleração é um processo interativo e dinâmico de criação de valor para empreendimentos iniciantes, com foco em específico em um modelo chamado de *startups*, como também para outros atores do ecossistema de empreendedorismo - investidores e grandes corporações - por meio da inserção de recursos - mentoria, rede de contatos, investimento semente - em etapas determinadas do estágio de desenvolvimento, visando à redução de riscos e a mitigação de incertezas dos envolvidos diretamente nesse processo

(DILTS; HACKETT, 2004a, 2004b.; BERGEK; NORMAN, 2008; BRUNEEL et al., 2012; BARALDI;HAVENVID, 2015; CLARYSSE et al., 2015). A aceleração é gerida e operacionalizada por uma organização chamada de aceleradora (HOCHBERG, 2014).

3. REVISÃO DE LITERATURA

No período entre julho de 2016 a janeiro de 2017, buscaram-se artigos científicos publicados entre os anos de 2007 e 2016 nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar* os termos *seed accelerator*, *business accelerator*, *accelerator model* e *business acceleration*. Esses conceitos são largamente difundidos e aceitos na literatura ao se referirem as aceleradoras (COHEN; HOCHBERG, 2014). Também foi usado *startup* como termo auxiliar, combinando com cada um dos termos citados. Ao todo foram identificados 38 artigos que possuíam um desses termos no título, no *abstract* ou como palavra-chave e que poderiam ter alguma ligação com o tema. Após essa primeira varredura e a leitura de cada um, revelou-se que apenas dez, de fato, contribuiriam com esse estudo. Como a literatura identificada nas bases de dados levantadas foi insuficiente para proposição de um quadro de referência, buscaram-se outras fontes de informações que pudessem completar o levantamento. Cano, Montoro-Snachez e Tasic (2015) já haviam alertado da carência de estudos formais e de dados confiáveis sobre aceleradoras e a aceleração. Parte disso é motivado por tratar-se de um fenômeno relativamente recente, com poucos resultados concretos e dados confiáveis (DEMPWOLF et al., 2014). Complementarmente, durante o mesmo período de julho de 2016 e janeiro de 2017, explorou-se sítios de associações e entidades em busca de estudos técnicos e relatórios divulgação.

3.1. Análise do fenômeno das aceleradoras na literatura

Os estudos em torno das aceleradoras são em grande medida estudos empíricos em estágios iniciais (COHEN; HOCHBERG, 2014; FEHDER; HOCHBERG, 2014) ligados conceitualmente, e em certa medida, a outras formatos de apoio empreendedor como incubadoras e investidores-anjos (PAUWELS et al., 2016; BIEMEL et al., 2016).

Os primeiros autores a estudar o fenômeno das aceleradoras focaram em caracterizá-lo a partir da estrutura operacional das aceleradoras. Fishback et al (2007) define-as como organizações que ofereciam um conjunto de serviços profissionais, mentoria e espaço de escritório em um formato de programa competitivo. Miller e Bound (2011) consolidaram essa primeira abordagem sugerindo uma definição do que é uma aceleradora a partir de cinco características chaves: (i) processo aberto e competitivo de seleção; (ii) previsão de investimento pré-semente em troca de participação acionária; (iii) foco em pequenas equipes e em aprendizado em grupo; (iv) apoio de tempo determinado composto por eventos e mentorias, incentivando a troca de experiências entre os empreendedores; (v) graduações periódicas com a presença de investidores, parceiros e outros agentes de interesse. Essa proposta torna-se a base de muitos estudos posteriores. Barreahag et al. (2012) e Caley e Kula (2013) validaram as características encontrados por Miller e Bound (2011) através da comparação do fenômeno em diferentes regiões. Barreahag et al. (2012) compararam os programas de aceleração na Europa e nos EUA indicando características convergentes. Por sua vez, Caley e Kula (2013) ressaltam as características que diferenciavam as aceleradoras de outros mecanismos de apoio às *startups*, além de fortalecer as características básicas

enumeradas por Miller e Bound (2011).

Outro grupo de autores analisou o impacto das aceleradoras para o desenvolvimento das *startups* e quais seriam as práticas que influenciaram na trajetória desses empreendimentos. Cohen (2013) analisou o aprendizado organizacional nos programas de aceleração caracterizados por terem tempo limitado. Os resultados indicaram que: o tempo restrito gerava aprendizado equivalente aos programas mais longos; o “errar fazendo” era fundamental para *startups* identificarem a estratégia e atingissem uma maior maturidade como empresas; a especialização dos membros das equipes contribuía para o aprendizado organizacional; os negócios acelerados tornaram seus objetivos mais claros e apresentaram melhoria nas capacidades e conhecimentos dos empreendedores; e por fim, poucos empreendimentos gerava aprendizado mais eficiente. Birdsall et al. (2013) trouxeram novas evidências identificando os fatores chaves na escolha das *startups* por um programa de aceleração dos quais a qualidade dos mentores, a marca da aceleradora e as oportunidades geradas pela rede de contatos dos gestores eram fatores essenciais na escolha. Para os investidores, as aceleradoras forneciam uma fonte confiável de novas oportunidades de negócios. Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) avaliaram uma maior taxa de sucesso das *startups* graduadas de aceleradoras na captação de investimentos. Tais conclusões são apoiadas pelos estudos de Hallen, Bingham e Cohen (2013) e Winston-Smith e Hannigan (2015). Os primeiros autores averiguaram que os empreendimentos acelerados foram capazes de aumentar a captação de capital de risco como também ganharam tração inicial para aquisição de novos clientes. Mas esse fenômeno só foi averiguado em aceleradoras com os programas maduros e sugeriram que as aceleradoras não substituem empreendedores com experiências. Por sua vez, Winston-Smith e Hannigan (2015), ao compararem *startups* que tenham participado das duas principais aceleradoras americanas, *Techstars* e *Y Combinator*, com *startups* que não tinham sido aceleradas, concluíram que os empreendimentos acelerados tendem a receber mais investimentos e mais rapidamente.

Um terceiro grupo de autores focou na influência do contexto para a constituição de diferentes tipos de aceleradoras. Freixas, Sabás e Salido (2013) mapearam o ecossistema de aceleradoras e incubadoras na Europa. As descobertas desses autores apontaram para a importância do ambiente para configurar modelos de aceleração, trazendo novas evidências da necessidade de adaptações operacionais de acordo com a localidade. Já Fehder e Hochberg (2014) buscaram avaliar os impactos dos programas de aceleração para ecossistemas de determinadas localidades nas quais estão baseadas. Os autores identificaram que as aceleradoras têm um impacto positivo no ecossistema regional por aumentarem a disponibilidade de recursos financeiros e a atividade de investidores de risco para *startups*. Essa condição independe se as *startups* estão nos programas de aceleração ou não. Por fim, um quarto grupo de autores discutiram os diferentes componentes e elementos que influenciam na formatação de uma aceleradora. Exploraremos com mais detalhe no tópico seguinte.

4. A LITERATURA SOBRE OS ARQUÉTIPOS DAS ACELERADORAS

Os arquétipos das aceleradoras ou tipos de aceleradoras são os diferentes modelos de aceleração que podem existir a partir do arranjo de diferentes elementos e dimensões. Os trabalhos de Dempworf et al. (2014), de Clarysse et al. (2015) e de Cruz (2016) propuseram arquétipos de aceleradoras a partir de diferentes abordagens.

A proposta de Dempworf et al. (2014) foca em diferenciá-las tomando como base a proposta de valor e o modelo de negócios. A partir dessa premissa, os autores identificaram

quatro categorias de aceleradoras: (i) inovadoras, (ii) corporativas, (iii) universitárias e (iv) sociais. As (i) aceleradoras inovadoras têm como objetivo identificar grupos de *startups* promissores com potencial de rápido e alto crescimento; realizam investimentos sementes nesses empreendimentos em troca de participação acionária; promovem atividades para ajudá-las a obterem as próximas rodadas de investimento; e o retorno financeiro ocorre quando as *startups* de seu portfólio são adquiridas ou realizam uma Oferta Pública Inicial (IPO). As (ii) aceleradoras corporativas buscam encontrar a próxima geração de produtos e serviços em sua indústria; criam um ecossistema de usuário e consumidores para seus principais produtos; buscam inovação externa por reconhecerem as limitações dos processos de inovação internos; criam opções de crescimento apostando em empreendimentos com potencial; ganham em possíveis rotas tecnológicas ou novos modelos de negócios; e alavancam esses negócios por meio da escala, rede de distribuição e relacionamento. Já as (iii) aceleradoras universitárias são organizações sem fins lucrativos com o principal objetivo de desenvolvimento dos estudantes empreendedores, auxiliando-os a levarem seus produtos o mais rápido possível para o mercado; também representa um novo canal de disseminação de conhecimentos e de tecnologias. Normalmente, mesmo quando existe algum tipo de apoio financeiro, não detêm participação acionária. Por fim, os autores sugerem que existe ainda um último tipo de aceleradoras, (iv) as sociais. Apontam que esse tipo de aceleradora possui motivações mistas tanto de interesses públicos como privados, pois, ao mesmo tempo em que podem buscar o lucro, selecionam *startups* que atendam, primariamente, interesses públicos e que, eventualmente, pode não ser o melhor negócio em termos de retorno financeiro.

Clarysse et al. (2015) identificaram cinco importantes componentes que dão forma à estrutura de uma aceleradora (tabela 1). O primeiro dos componentes é o foco estratégico que está diretamente relacionado aos objetivos dos mantenedores; o segundo é o pacote de serviços que está relacionado às ferramentas e técnicas que são adotadas e ofertadas aos empreendimentos em aceleração; o terceiro é a estrutura de financiamento que está relacionada à sustentabilidade financeira e operacional; o quarto é o processo e os critérios de seleção que devem ter regras que estabeleçam como e por que determinados empreendimentos fazem parte do programa e, finalmente a manutenção de uma rede de *startups* graduadas.

Tabela 1. Componentes de estruturação de uma aceleradora. Fonte: Clarysse et al. (2015)

Foco estratégico	Pacote de programas	Financiamento	Processo e critérios de seleção	Serviço para Alumni
- Objetivos-Chave - Foco em setores (diversificação ou especialização) - Foco geográfico (local ou global)	- Currículo padronizado - Pacote de mentoria	- Financiamento da aceleradora - Financiamento das <i>startups</i>	- Critério de seleção - Processo de seleção	- Interação com Alumni

As combinações desses diferentes componentes podem gerar três arquétipos possíveis de aceleradoras: (i) aceleradoras independentes, (ii) aceleradoras conectoras e (iii) aceleradoras ecossistêmicas. As (i) aceleradoras independentes são um modelo de aceleradora pautado nos primeiros casos de aceleração desenvolvidos nos Estados Unidos (ex: *Y Combinator* e *Techstars*). O principal objetivo dessas aceleradoras é diminuir a lacuna entre projetos em etapas iniciais e negócios com potencial. Nesse sentido, o critério de seleção favorece empreendimentos que precisem de recursos para se tornar mais atrativos

favorecendo empreendimentos em fases posteriores e que tenham levantado algum investimento pré-semente ou tenham sido validados minimamente. Normalmente, essas aceleradoras realizam investimentos em troca de participação nas acionária. As (ii) aceleradoras conectoras disponibilizam seus próprios produtos e serviços, acesso a rede de parceiros e a entrada no mercado de potenciais consumidores. Decorrente disso, os empreendimentos selecionados, normalmente, é do interesse estratégico da corporação. Ademais, os autores colocam que, pelo fato de não terem um viés orientado ao lucro, a maioria dessas aceleradoras não oferecem recursos financeiros. O principal ativo é justamente a rede de contatos e auxílio na identificação e entrada no mercado. Por fim, as (iii) aceleradoras ecossistêmicas possuem, tipicamente, as agências e órgãos do governo como principal parceiro tendo como objetivo estimular a atividade empreendedora em uma determinada região ou de um determinado domínio tecnológico. Focam em empreendimentos em etapas bem iniciais do ciclo de vida de. Em comparação aos demais, oferecem uma gama mais ampla de sessões de treinamento, oficinas e eventos práticos orientados à aprendizagem dos empreendedores. Apesar de possuírem órgãos públicos como financiadores iniciais, buscam modelos de receita no médio e longo prazo para manutenção de suas operações. Por fim, esses arquétipos ainda podem sobrepor-se formando modelos híbridos.

Cruz (2016) traz importantes contribuições ao sugerir tendências emergentes para as aceleradoras como também sedimentando as sugestões de Clarysse et al. (2015) dos componentes constituintes de uma aceleradora (tabela 2). Cruz (2016) entrevistou 60 aceleradoras ao redor do mundo onde teve como objetivo a definição de uma abordagem uníssona sobre o setor da aceleração, procurando definir estratégias e recomendações a serem usadas para expandir o ecossistema de *start-ups* na Europa. Cruz (2016) aponta cinco arquétipos possíveis de aceleradoras: (i) privada de fundo de investimentos, (ii) construtora comunitária, (iii) corporativa, (iv) governamental e (v) universitária.

Tabela 2. Aceleradora: o que as faz diferentes? Fonte: Cruz (2016)

Recursos	Objetivos estratégicos	Tipos de programas de aceleração	Fontes de financiamento
<ul style="list-style-type: none"> -Rede -Agilidade -Fundos - Patentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do ecossistema - Oportunidades de investimento - Transferência de tecnologia - Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleração horizontal - Aceleração vertical 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoios públicos -Patrocínios -Capital próprio - Outros (eventos, espaço e consultoria)

Hochberg (2015), Bliemel et al. (2016) e Cruz (2016) também reforçaram a tendência crescente na função das aceleradoras apoiarem a internacionalização das startups e a integração com fundos de investimentos sementes. Os trabalhos de Baird, Bowles e Lall (2013), Heinemann (2015) e Baird et al. (2016) concentraram-se em arquétipos específicos de aceleração. Baird, Bowles e Lall (2013) e Baird et al. (2016) focaram no estudo das aceleradoras que visaram causar o maior impacto social possível por meio da aceleração; ao passo que o estudo de Heinemann (2015) e Kohler (2016) miraram nas aceleradoras corporativas como agentes permanentes do ecossistema de empreendedorismo em contraste as aceleradoras não corporativas.

4.1. Proposição de um quadro analítico para modelos de aceleradoras

Apoiado nos trabalhos de Dempwolf et al. (2014), Clarysse et al. (2015), Cruz (2016), Becker e Gassman (2006) e Pauwells et al. (2014), como também ponderando as diferentes nomenclaturas e especificidades de cada um dos autores, compilou-se em cinco os arquétipos sugeridos na literatura, alicerçados a partir de três dimensões: estratégia ampla, modelos de negócio e proposta de valor (motivações)

Tabela 3. Tabela dos arquétipos das aceleradoras. Fonte: Do próprio autor (2017)

Modelo de negócio		Proposta de valor	Arquétipos de aceleradoras	
			Com proposta de valor única	Com múltiplas propostas de valor
Sem fins lucrativos/ bem público	Subvenção/ manutenção por terceiros	Transferência de tecnologia da universidade e pesquisa patrocinada		Aceleradoras universitárias
	Dirigida por taxas das startups	Desenvolvimento econômico local/regional	Aceleradoras governamentais ou ecossistêmicas	Aceleradoras sociais, construtoras ou comunitárias.
Com fins lucrativos/ Interesses privados		Estratégia de inovação empresarial	Aceleradoras corporativas ou conectoras	
	Dirigida pelo crescimento da startup	Investimento em startups com fins lucrativos	Aceleradoras independentes, aceleradoras de fundos de investimentos ou aceleradoras inovadoras.	

O modelo de negócios de uma aceleradora possibilita compreender os procedimentos da aceleração que, em última análise, determinará a forma como a aceleradora vai se organizar e operar, definindo sua estrutura, o leque de serviços a serem prestadas, suas oportunidades de financiamento e sua capacidade de firmar alianças externas (LAVROW; SAMPLE, 2002). A proposta de valor são os aspectos que uma aceleradora criará valor para os empreendimentos acelerados, como estes experimentarão e se beneficiarão desse valor, além de como e quais as alternativas terão e poderão encontrar no mercado (DEMPWOLF et al. 2014).

Esses duas dimensões, quando combinadas, geram cinco arquétipos de aceleradoras possíveis: aceleradoras governamentais ou ecossistêmicas; aceleradoras corporativas ou conectoras; aceleradoras independentes, aceleradoras de fundos de investimentos ou aceleradoras inovadoras; aceleradoras universitárias; e aceleradoras sociais, construtoras ou comunitárias. Portanto, este quadro é um esforço de consolidação da literatura em torno do fenômeno de aceleradoras além de formatar um instrumento analítico que pode ser usado para acompanhar como o cenário de aceleradoras evolui a partir da concentração de diferentes modelos.

5. CONCLUSÕES

O interesse pelas aceleradoras tem aumentado de forma considerável nos anos recentes. Este estudo buscou suprir a carência de produção acadêmica em torno do tema. Grande parcela dos documentos ainda são relatórios técnicos ou estudos de divulgação de

consultorias e empresas de caráter descritivo e exploratório das aceleradoras-aceleração tratando essencialmente do seu funcionamento, dos principais números desse movimento em alguns países – número de aceleradoras em um país, número de startups aceleradas, valor dos aportes realizados- e dos elementos chaves que as caracterizam. Esse último tópico é potencialmente o mais importante devido as divergências da literatura como também pela possibilidade de trazer as suas diferenças em relação a outros mecanismos de apoio às startups. Ou seja, os estudos existentes ainda trazem divergências conceituais, bem como certo distanciamento entre os insumos teóricos e a prática vivida pelos empreendedores.

Esse estudo é um primeiro passo para compreender valor que diferentes arquétipos de aceleradoras podem oferecer para as *startups* e para o ecossistema de empreendedorismo (CLARYSSE et al., 2015; HOHLER, 2016; CRUZ, 2016). A síntese de diferentes estudos sobre tipos de aceleradoras possibilitou formatar uma ferramenta analítica, estruturada a partir de dois eixos principais (proposta de valor e modelo de negócios), que ajudará a entender como diferentes aceleradoras podem impactar a trajetória das *startups* (HANNIGAN; SMITH, 2015), corroborando para a desenvolvimento de futuros estudos para compreensão desse fenômeno.

Por fim, a limitação de banco de dados brasileiros confiáveis em torno do deste fenômeno dificulta a validação deste quadro, confirmando observações feitas por outros estudiosos em relação a disponibilidade desse tipo de informação (CANO; MONTORO-SNACHEZ; TASIC, 2015).

REFERÊNCIAS

- BAIRD, R. What's working in startup acceleration: insights from fifteen village capital programs. Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital. 2013
- BAIRD, R.; DAVIDSON, A.; EASTMAN, E.; JACOBSON, A.; LALL, S.; ROBERTS, P. W. Bridging the "Pioneer Gap": The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises. Global Accelerator Learning Initiative (GALI), 2016
- BARREHAG, L., FORNELL, A., LARSSON, G., MÅRDSTRÖM, V., WESTERGÅRD, V., WRACKEFELDT, S. Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics, 2012. (Bachelor Thesis). Chalmers University, Sweden, 2012.
- BARALDI, R.; HAVENVID, M, I. Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, v. 50-51, p.53-58, 2016
- BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: A framework. *Technovation*, v. 28, n.1-2, p.20-28, 2008
- BLIEMAL, M.; DE KALRK, S.; FLORES, R.; MILES, M.; COSTAS, B., MONTEIRO, P. The role and performance of accelerators in the Australian startup ecosystem: Final report for the Department of Industry, Innovation & Science. UNSW, 2016.
- BRUNEEL, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. J.; RATINHO, T. F. .; The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, n.32 , v.2, p. 110–121, 2012.
- CALEY, E.; KULA, H. Seeding Success: Canada's Startup Accelerators. Mars Data Catalytic. 2013.
- CANO, MARIA-DOLORES; MONTORO-SÁNCHEZ, A.; TASIC, I. Startup accelerators: an

overview of the current state of the acceleration phenomenon. In. CONGRESO AECA, 18, Cartagena, España.

CLARYSSE, B.; HOVE, J.V.; WRIGHT, M. A look inside accelerators: building businesses. London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2015.

COHEN, S. How to Accelerate Learning: Entrepreneurial Ventures Participating in Accelerator Programs. North Carolina: The University of North Carolina at 21 Chapel Hill, 2013.

COHEN, S. G.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon. Social Science Research Network, 2014.

CRUZ, E. Acceleration Today: Trends& Challenges. European Accelerator Summit, 2015.

DEE, N.; GIL, D.; MCTAVISH, S.; WEINBERG, C. Startup suport programa: what's the difference. London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2015.

DEMPWOLF, C. S.; AUER, J.; IPPOLITO, M. D. Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. Small Business Administration (SBA), 2014. Disponível em: < www.sba.gov/advocacy>, Acesso em: 15 de out. de 2016.

DILTS, D.; HACKETT, S. A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. The Journal of Technology Transfer, n.29, p.41–54, 2004a.

DILTS, D.; HACKETT, S. A systematic review of business incubation research. The Journal of Technology Transfer, n.29, v.1, p 55–82, 2004b.

FEDERICO, J., KANTIS, H., MENÉNDEZ, C. Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos. CAF Working Papers. August, Caracas, 2012.

FEHDER, D. C.; HOCHBERG, Y. V. Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment. Social Science Research Network, 2014.

FISHBACK, B.; GULBRANSON, C.; LITAN, R.; MITCHELL, L.; PORZIG, M. Finding business 'idols': a new model to accelerate startups. Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, 2007.

FREIXAS, P.; SABÁS, M.; SALIDO, E. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. Madrid: Telefonica. 2013.

GUST. Disponível em: < <http://gust.com/pt-BR>> Acesso em: 17 jul. 2016.

HALLEN, B. L.; BINGHAM, C. B.; COHEN, S. L. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success. Academy of Management Proceedings, 2014.

HANNIGAN, T., J.; SMITH, S., W. Swinging for the fences: How do top accelerators impact the trajectories of new ventures? Roma. In: DRUID SOCIETY, 15, 2015,

HEINEMANN, F. A Framework For Developing Seed Accelerator Programmes. 2015 (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute of Technology, 2015.

HOCHBERG, Y. V. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. Innovation Policy and the Economy. Washington, DC, 2015.

HOFFMAN, D. L., RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. Small Business

Institute Journal, v.8, n.2, p. 54–70, 2012.

INDIAN INSTITUTE OF FOREIGN TRADE. A pilot study on technology-based startups. New Delhi, 2007.

KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. Business Horizons, n.59, p.347-357, 2016.

MILLER, P.; BOUND, K. The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2011.

MORRIS, R. High-Impact Entrepreneurship Global Report. Center for High-Impact Entrepreneurship Endeavor, Global Entrepreneurship Monitor. New York, 2011.

NOWAK, M. J.; GRANTHAM, C. E. Virtual Incubator: Managing Human Capital in the Software Industry. Research Policy, v. 29, n. 2, p. 125-134, 2000.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Startup Latin America: Promoting Innovation in the Region, Development Centre Studies. Paris: OCDE, 2013. Disponível em: <https://www.oecd.org/dev/americas/Eng_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20pocket%20edition.pdf> . Acesso em: 5 de mar. 2016.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; HOVE, J. V. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. Technovation, v. 50-51, p. 13-24, 2016.

RIES, E. What is a startup? Startup Lessons Learned, 2010. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 5 de mar. 2016.

TORRES-FREIRE, C. MARUYAMA, F.M., POLLI, M. Políticas de apoio à inovação tecnológica no Brasil - Avanços recentes e desafios para o futuro. Políticas públicas e ações privadas de apoio ao empreendedorismo inovador no brasil: programas recentes, desafios e oportunidades, capítulo 7. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2017. No prelo.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE (UNECE). Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options, United Nations, New York and Geneva, 2012.

WINSTON S., S.; HANNIGAN, T. J. Home Run, Strike Out, or Base Hit: How Do Accelerators Impact Exit and VC Financing in New Firms? Academy of Management Proceedings, 2014