

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO ITALO SAUERWEIN GUGLIELMI

**A ACELERAÇÃO E AS CAPACIDADES DINÂMICAS BASEADAS EM
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO COM
STARTUPS EARLY STAGE ACELERADAS**

São Paulo

2022

RODRIGO ITALO SAUERWEIN GUGLIELMI

**A ACELERAÇÃO E AS CAPACIDADES DINÂMICAS BASEADAS EM
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO COM
STARTUPS EARLY STAGE ACELERADAS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

São Paulo

2022

Guglielmi, Rodrigo Italo Sauerwein.

A aceleração e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento : um estudo de caso múltiplo com startups early stage aceleradas / Rodrigo Italo Sauerwein Guglielmi. - 2022.

110 f.

Orientador: Tales Andreassi.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Gestão do conhecimento. 4. Empresas novas. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.8

RODRIGO ITALO SAUERWEIN GUGLIELMI

**A ACELERAÇÃO E AS CAPACIDADES DINÂMICAS BASEADAS EM
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO COM
STARTUPS EARLY STAGE ACELERADAS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Data de aprovação: ____/____/_____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Edgard Barki
FGV – EAESP

Prof.^a Dra. Vânia Nassif
Uninove – Núcleo de Estudos em Gestão do Esporte e
Empreendedorismo

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me abençoar de maneiras nas quais que entendo não ser merecedor.

Em segundo lugar, à minha família pelo apoio e compreensão.

Agradeço ao meu orientador, professor Tales Andreassi pela orientação durante o mestrado.

Agradeço à professora Vânia Nassif pelas dicas durante a qualificação e pela disponibilidade em fazer parte da banca.

Agradeço ao prof. Edgard Barki triplamente: pelas dicas na qualificação, por fazer parte da banca examinadora e também por permitir que eu pudesse ter acesso às atividades da FGV Ventures.

Aproveito o ensejo e também agradeço ao Leandro Lima e Lúcio Cordeiro, ambos diretores da FGV Ventures. E também ao ex-diretor Thomaz Martins com quem tive o primeiro contato com a aceleradora.

Além disso, agradeço aos participantes do 11º *batch* de aceleração pela oportunidade de estudar suas respectivas startups e por disponibilizarem seu tempo para minha pesquisa.

Agradeço aos professores e aos colegas de curso e da EAESP que tive a oportunidade de conhecer e compartilhar o espaço das aulas.

Agradeço à Capes pelo financiamento do meu mestrado.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente me ajudaram nesta caminhada.

Contos de fadas não dão à criança sua primeira ideia de monstro. O que contos de fadas dão à criança é a primeira ideia clara de que é possível derrotá-lo.

- G. K. Chesterton

RESUMO

As capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC) compartilham a visão de que o conhecimento é o ativo mais importante da empresa ao mesmo tempo que esta deve ser capaz de modificar seus recursos de acordo com o ambiente. Deste modo, startups -empresas que costumam operar sob constante incerteza e alto risco, especialmente em seu estágio inicial (early stage) - devem desenvolvê-las para que consigam sobreviver. Para tal, um caminho comum é procurar auxílio de aceleradoras, que fornecem mentorias, direcionamentos estratégicos, educação empreendedora, além de uma rede de contatos formada por profissionais de diversas áreas. Os atuais estudos sobre estas instituições focam nos impactos que elas causam no desempenho de startups, porém faltam estudos que explorem como ela influencia as CDBC destas empresas. Portanto, o objetivo deste trabalho é estudar a influência da aceleração nas capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento de startups early stage. Especificamente, responder às seguintes questões: a) quais CDBC são observadas em startups early stage após a aceleração e b) de que maneira elas são modificadas pelo programa. Para isto, foi desenvolvido um estudo de caso múltiplo com quatro startups aceleradas pela FGV Ventures. A pesquisa contemplou os quatro meses de programa, entre agosto e dezembro de 2021, em que entrevistas foram feitas com os gestores da aceleradora e com os fundadores das startups. Os resultados emergiram a partir da análise cruzada entre os casos e mostraram que o direcionamento, capacitação e conexões que a aceleradora fornece influenciam a capacidade de combinação e de aquisição de conhecimento de startups early stage. Isto acontece através da melhora nos seguintes fatores influenciadores: capital intelectual, eficiência organizacional, capacidade absorptiva, agilidade e competência. Assim, para responder as questões deste trabalho, um modelo e sete proposições foram sugeridas. Portanto, este estudo traz contribuições relevantes à literatura de empreendedorismo e aos gestores de aceleradoras e empreendedores, ao oferecer uma explicação da relação entre CDBC de startups early stage e aceleração. Entretanto, este estudo apresenta limitações como não responder se os efeitos seriam os mesmos caso o programa tivesse se desenvolvido de forma presencial.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento; startups early stage; aceleração.

ABSTRACT

Knowledge-based dynamic capabilities (KBDC) share the view that knowledge is the company's most important asset, at the same time that it must be able to modify its resources according to the environment. In this way, startups - companies that tend to operate under constant uncertainty and high risk, especially in early stage - must develop them so that they can survive. To this end, a common path is to seek help from accelerators, which provide mentoring, strategic directions, entrepreneurial education, in addition to a network formed by professionals from different areas. Current studies on these institutions focus on the impacts they cause on the performance of startups, but there is a lack of studies that explore how it influences the KBDC of these companies. Therefore, the objective of this work is to study the influence of acceleration on knowledge-based dynamic capabilities of early stage startups. Specifically, answer the following questions: a) which KBDC are observed in early stage startups after acceleration and b) in which way they are modified by the program. For this, a multiple case study was developed with four startups accelerated by FGV Ventures. The research covered the four months of the program, between August and December 2021, in which interviews were carried out with the managers of the accelerator and the founders of the startups. The results emerged from the cross-analysis between the cases and showed that the direction, training and connections that the accelerator provides influence the ability to combine and acquire knowledge of early stage startups. This happens by improving the following influencing factors: intellectual capital, organizational efficiency, absorptive capacity, agility and competence. Thus, to answer the questions of this work, a model and seven propositions were suggested. Therefore, this study brings relevant contributions to the entrepreneurship literature and to the managers of accelerators and entrepreneurs, by offering an explanation of the relationship between KBDC of early stage startups and acceleration. However, this study has limitations such as not answering whether the effects would be the same if the program had been developed in face-to-face.

Keywords: knowledge-based dynamic capabilities; early stage startups; acceleration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Semelhanças e diferenças entre incubadora e aceleradora	13
Figura 2 - Ciclo de um programa de aceleração de empresas	16
Figura 3 - Onion model	20
Figura 4 - Tipos de “Ba”	26
Figura 5 - Transferência de conhecimento	28
Figura 6 - Hierarquia de capacidades dinâmicas.....	31
Figura 7 - Fatores precedentes das CDBC	33
Figura 8 - Esquema de análise de dados	39
Figura 9 - Esquema do processo empreendedor.....	43
Figura 10 – Modelo explicativo da relação entre aceleração e CDBC.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre incubadoras e aceleradoras.....	14
Tabela 2 - Diferença entre dados, informações e conhecimento.....	18
Tabela 3 - Ferramentas e práticas em gestão do conhecimento	23
Tabela 4 - Processos de criação de conhecimento	25
Tabela 5 - Diferença entre capacidades ordinárias e dinâmicas.....	29
Tabela 6 - Definição de capacidades dinâmicas.....	30
Tabela 7 - Resumo dos constructos da pesquisa	35
Tabela 8 - Resumo dos casos	37
Tabela 9 - Instrumentos de coleta de dados da pesquisa	38
Tabela 10 - Protocolo de pesquisa.....	38
Tabela 11 - Critérios de qualidade	40
Tabela 12 - Resumo da coleta de dados	41
Tabela 13 - Resumo das atividades da aceleradora.....	44
Tabela 14 - Resumo dos resultados encontrados.....	69
Tabela 15 - Resumo dos fatores influenciadores das CDBC de cada caso	75
Tabela 16 - Lista de proposições do estudo	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Aceleradoras de negócios	13
2.1.1 Tipos de aceleradoras.....	15
2.1.2 Ciclo de aceleração	16
2.2 Conhecimento	18
2.2.1 Gestão do conhecimento em startups	21
2.3 Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC)	29
2.3.1 Capacidades dinâmicas	29
2.3.2 Capacidades dinâmicas e conhecimento	32
2.4 Resumo do capítulo	35
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Escolha metodológica	35
3.2 Descrição dos casos escolhidos	37
3.3 Coleta de dados	37
3.4 Análise de dados	39
3.5 Confidencialidade, ética e critérios de qualidade	39
4 RESULTADOS	40
4.1 FGV Ventures e o processo empreendedor	42
4.2 Análise individual dos casos	45
4.2.1 Caso 1 – Startup A	45
4.2.2 Caso 2 – Startup B.....	52
4.2.3 Caso 3 – Startup C	58
4.2.4 Caso 4 – Startup D	63
4.3 Análise cruzada dos dados	68
5 DISCUSSÃO	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
7 RECONHECIMENTO	90
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
9 ANEXOS	106

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, startups criaram produtos e serviços que mudaram a vida humana (MELEGATI et al., 2019). Exemplos disto podem ser observados diariamente: aplicativos de carona e de serviços financeiros, que eram impensáveis poucos anos atrás, ilustram a quebra de paradigmas não apenas no âmbito empresarial, mas também social. Assim, inúmeras propostas e soluções inovadoras e eficientes transformaram o mercado e a forma com que resolvemos nossos problemas.

No entanto, de acordo com Bennett e Lemoine (2014), o mundo atual pode ser definido pelo acrônimo VUCA, que significa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Em outras palavras, o ambiente de negócios atualmente é volátil, incerto, complexo e ambíguo, em que mudanças ocorrem com frequência cada vez maior. Portanto, para sobreviver a este cenário, empresas devem investigar, adaptar e implementar alterações em seus processos (BINDRA et al., 2020) para se manterem competitivas em meio a alterações cada vez mais rápidas e complexas (COUSINS, 2018).

Desta maneira, o conceito de capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC) se torna essencial pois conecta o ativo estratégico mais importante da firma, isto é, o conhecimento (Grant, 1996), com o poder de se adaptar conforme as mudanças ambientais.

Tais capacidades se tornam ainda mais relevantes em startups, pois estas são projetadas para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza (Blank; Dorf, 2014) e crescer rapidamente (GRAHAM, 2012). Ademais, seu índice de falência é extremamente alto (Kalyanasundaram, 2018), especialmente devido a erros estratégicos que comprometem sua sustentabilidade, bem como equívocos envolvendo seu modelo de negócios (CANTAMESSA et al., 2018).

Estes problemas são ainda mais comuns na fase inicial (early stage) da startup, caracterizada pela presença de altos riscos e escassez de recursos financeiros, além da possível falta de experiência gerencial e comercial (NOELIA; ROSALIA, 2020). Outras características incluem a existência de uma ideia com potencial de escala direcionada a determinado nicho de mercado, mas sem necessariamente ter sido testada em profundidade, e uma equipe que geralmente é formada apenas pelos fundadores.

Neste momento, instituições como aceleradoras de negócios são fundamentais (Pauwels, 2016), pois oferecem workshops e atividades que desenvolvem as habilidades de startups (DRORI; WRIGHT, 2018). Ademais, facilitam o acesso a uma rede de contatos com mentores, investidores e outros profissionais especializados em diversos assuntos de interesse.

Assim, elas as ajudam a reconhecer e desenvolver seus recursos internos e externos (Khaksar et al., 2020).

Desta maneira, a aceleração é um fenômeno recente que vem crescendo rapidamente (Cohen et al., 2019), tornando-se essencial no apoio às atividades empreendedoras e de inovação (CRIŞAN et al., 2019). Efetivamente, as aceleradoras desempenham um papel bastante importante no estímulo ao empreendedorismo, atuando no desenvolvimento de negócios de alto impacto em diversos setores (ABREU; CAMPOS NETO, 2016). Ademais, startups se tornaram cruciais à economia, uma vez que contribuem para a geração de empregos e à inovação (CHIEN, 2013). Assim, o interesse nelas se tornou crescente (Carneiro; Fulani; Da Costa, 2017), principalmente em torno daquelas de base tecnológica (RIBEIRO; PLONSKY; ORTEGA, 2015; LIBRELON et al., 2015).

Não obstante, pesquisas sobre aceleração ainda são limitadas (Hausberg; Korreck, 2021) e fragmentadas (COHEN et al., 2019). Além disso, embora as CDBC sejam importantes para empresas inovadoras (Bindra et al., 2020), o número de artigos empíricos publicados é escasso (BEUTER JÚNIOR et al., 2019). Por fim, ainda que existam trabalhos relacionando aceleradoras com capacidades dinâmicas como Garcia-Ochoa (2020), não foram encontrados artigos que dissertem sobre como estas organizações influenciam CDBC de startups.

Logo, o objetivo deste trabalho é estudar a influência da aceleração nas capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento de startups early stage. Especificamente, responder às seguintes questões: a) quais CDBC são observadas em startups early stage após a aceleração e b) de que maneira elas são modificadas pelo programa.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo com quatro startups do 11º *batch* da FGV Ventures, que ocorreu entre os meses de agosto e dezembro de 2021. A princípio, a ideia era estudar as seis empresas que inicialmente ingressaram no programa. No entanto, uma foi desligada e outra não demonstrou interesse em participar desta pesquisa.

Para coletar os dados, os empreendedores (fundadores e funcionários das startups) e os gestores da aceleradora foram entrevistados antes, durante e após o programa, com o objetivo de identificar quais CDBC foram modificadas e como isto ocorreu. Além disso, a fim de capturar elementos que não foram evidenciados durante as entrevistas, também foram feitas observações diretas a partir dos encontros, ao passo que documentos públicos e páginas de internet foram analisados.

Os resultados foram apresentados da seguinte maneira: primeiro, as características do programa de aceleração da FGV Ventures foram expostas. Em seguida, cada caso foi descrito

e analisado individualmente. Posteriormente, semelhanças e diferenças entre os resultados foram elucidados através da análise cruzada. Consequentemente, a discussão foi baseada em sete proposições que emergiram do modelo proposto para responder às questões deste estudo.

Portanto, este trabalho está organizado em seis seções, da seguinte maneira: a primeira consiste nesta introdução, em que são apresentados os objetivos e justificativas da pesquisa. A segunda é o referencial teórico sobre aceleradoras, conhecimento e CDBC. A terceira consiste na metodologia, especificando a escolha metodológica, a descrição, coleta e análise dos dados. A quarta equivale aos resultados. Por sua vez, a quinta se refere à discussão, em que o modelo é exposto e explicado a partir de proposições. Finalmente, a última seção apresenta as considerações finais, considerando limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico utilizado neste trabalho foi dividido em três partes: a primeira apresenta o conteúdo relacionado a aceleradoras de negócios; a segunda, sobre conhecimento e sua gestão em startups. Por fim, a terceira contém a teoria sobre CDBC.

2.1 Aceleradoras de negócios

Desde a criação da primeira incubadora na década de 1950, muitas formas diferentes de apoio ao empreendedorismo surgiram, entre as quais o programa de aceleração (LUKOSIUTE; JENSEN; TANEV, 2019). Segundo Pauwels et al. (2016) e Cohen et al. (2019), a primeira aceleradora foi a Y Combinator, criada nos Estados Unidos em 2005, seguida pela Techstars, fundada em 2007.

No entanto, devido a sua natureza e por serem relativamente novas, as aceleradoras são frequentemente confundidas com outros programas de incentivos a startups (Cohen; Hochberg, 2014), principalmente incubadoras. Assim, as características destas organizações podem ser vistas na figura 1.



Figura 1 - Semelhanças e diferenças entre incubadora e aceleradora
Fonte: Adaptado de Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014) e Bone, Allen e Haley (2017)

A interseção do diagrama de Venn acima mostra que ambas oferecem alguns serviços semelhantes, como treinamento e suporte de negócios. Apesar disto, também possuem algumas diferenças significantes, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Comparação entre incubadoras e aceleradoras

	Incubadoras	Aceleradoras
Duração	1 a 5 anos	3 a 6 meses
Coortes	Não	Sim
Modelo de negócio	Aluguel	Investimento
Seleção	Não competitivo	Competitivo
Estágios do empreendimento	Início ou mais tarde	Início
Educação fornecida	Conforme necessário	Seminários
Localização dos empreendimentos	No local	No local
Mentoria	Mínimo, tático	Intenso

Fonte: Adaptado de Cohen (2013) e Cohen e Hochberg (2014)

Desta maneira, as aceleradoras não são projetadas para fornecer recursos físicos ou serviços de suporte durante um longo período de tempo (PAUWELS et. al., 2016). Enquanto a duração do programa acelerador costuma ser de três meses, o das incubadoras dura de um a cinco anos (COHEN, 2013). Além disso, trabalham com coorte (ou *batch*), ou seja, grupos de empreendimentos semelhantes entram e saem juntas do programa (Cohen, 2013), e isto permite trocas de informações e experiências.

Em relação ao modelo de negócios, Cohen e Hochberg (2014) evidenciam que os incentivos a startups também costumam ser diferentes entre os programas de aceleração e incubação: enquanto no primeiro caso, muitas vezes há participação acionária no empreendimento, no segundo é comum não haver contrapartidas financeiras, isto é, não há fins lucrativos (COHEN, 2013). Assim, é natural que o crescimento ocorra de maneira mais rápida na aceleradora que na incubadora (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Quanto à seleção, as aceleradoras costumam ter um processo de inscrição aberto e de alta competição (Miller; Bound, 2011), e que ocorre uma ou duas vezes no ano (COHEN, 2013). Além disso, o foco está em startups, não em indivíduos (Miller; Bound, 2011) e também em empreendimentos que estejam no estágio inicial, podendo contemplar empresas da região ou mesmo de alcance nacional ou internacional (DEMPWOLF; AUER; D'IPPOLITO, 2014).

Em relação à educação, segundo Drori e Wright (2018), as aceleradoras costumam fornecer dois tipos de atividades: uma que inclui *workshops* e seminários sobre assuntos de interesse como empreendedorismo, finanças e economia e outra que consiste em eventos como

palestras que representam uma oportunidade para *networking*, discussões, apresentações de *pitch* e trocas de experiências.

De fato, o conceito de aceleradora mudou ao longo do tempo, evoluindo de um tipo específico de incubadora para uma organização distinta (Crișan et al., 2019), cujo objetivo é fornecer recursos, mentorias e oportunidades de *networking* a empreendimentos durante um determinado período de tempo, geralmente de três a seis meses (Cohen; Hochberg, 2014), inclusive identificando segmentos de clientes promissores (COHEN, 2013).

Em suma, aceleradoras são organizações que validam negócios promissores através de sua inserção em seus ecossistemas (DRORI; WRIGHT, 2018). Especificamente, auxiliam na construção da equipe do empreendimento, no ajuste da ideia e de um protótipo, até o desenvolvimento do produto (Radojevich-Kelley; Hoffman, 2012), ajudando a startup a colocá-lo no mercado (DEMPWOLF; AUER; D'IPPOLITO, 2014).

2.1.1 Tipos de aceleradoras

Existem diversos tipos de aceleradoras, que se diferem em termos de objetivos e serviços oferecidos. Assim, conforme Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014), elas podem ser classificadas em:

i) **Universitárias:** são organizações sem fins lucrativos que aceleram o desenvolvimento de empreendedores em universidades (Dempwolf; Auer; D'Ippolito, 2014) e geralmente se concentram mais nas oportunidades educacionais do que no potencial de lucratividade futura para os negócios (HOCHBERG, 2016). Apesar de não ter participação acionária em startups de seu portfólio, oferecem os mesmos serviços que outras aceleradoras, em termos de assistência técnica e orientação (DEMPWOLF; AUER; D'IPPOLITO, 2014).

ii) **Inovadoras:** são organizações com fins lucrativos e com objetivos bem definidos, como identificar startups promissoras com alto potencial de crescimento rápido; fazer investimentos iniciais em troca de capital; ajudá-las a acelerar processo de inovação a fim de obter financiamento; e, por fim, obter lucro a partir da venda ou IPO destas empresas.

iii) **Sociais:** têm o objetivo de ajudar empresas sociais que estejam em estágio inicial a crescer e se expandir (Pandey et al., 2017), aperfeiçoando seus modelos de negócios para que possam gerar retornos socioambientais e financeiros sustentáveis (YANG; KHER; NEWBERT, 2020).

iv) **Corporativas:** estão ligadas a grandes empresas que fornecem recursos para startups a fim de alcançar algum objetivo institucional (Dempwolf; Auer; D'Ippolito, 2014), preenchendo uma lacuna entre corporações e startups (KOHLER, 2016).

Em suma, existem diferentes tipos de aceleradoras que também diferem em suas missões e objetivos que pretendem atingir (BAGNOLI et al., 2020). De fato, embora todas ofereçam serviços de assistência às startups, há diferenças em relação à estrutura de seus programas (DEMPWOLF; AUER; D'IPPOLITO, 2014).

2.1.2 Ciclo de aceleração

O ciclo de vida da aceleradora consiste na programação que envolve as etapas da aceleração desenvolvido para cada *batch*, que dura geralmente de 3 a 6 meses. A figura 2 abaixo mostra cada fase do processo.

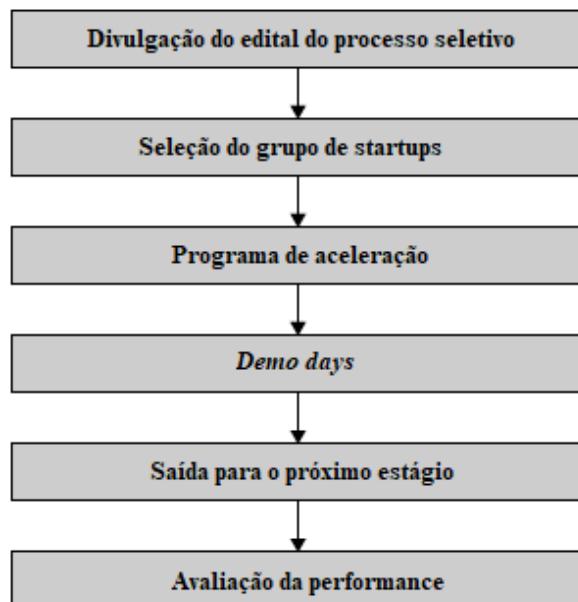


Figura 2 - Ciclo de um programa de aceleração de empresas

Fonte: Adaptado de Drori e Wright (2018)

Divulgação do edital do processo seletivo: por meio dele, a aceleradora convoca startups que estejam interessadas em participar da aceleração. Neste documento, o programa é explicado minuciosamente, incluindo os objetivos que devem ser alcançados, quais recursos serão disponibilizados, quais temas são apoiados, o calendário com datas previstas, além da especificação dos critérios de elegibilidade dos participantes, entre outras informações. A divulgação do edital ocorre pela internet e, dependendo do tempo de duração de cada *batch*, é possível que existam até 4 editais por ano.

Seleção: as aceleradoras são avaliadas conforme o seu retorno ou pelo impacto que geram nas empresas participantes (DEE et al., 2015). Desta maneira, ela deve selecionar o *batch* cuidadosamente, garantindo que exista consonância de objetivos e expectativas entre todas as partes. De fato, o público-alvo da aceleradora são startups que passaram por seus estágios

iniciais, mas ainda não estão prontas para se gerenciar a longo prazo e que precisam superar desafios estratégicos para que possam crescer rapidamente (KULKOV; HELLSTRÖM; WIKSTRÖM, 2020). Porém, os empreendedores precisam estar cientes de que a aceleração é um programa com conteúdo planejado e aceitar a liderança dos gestores da aceleradora (DRORI; WRGHT, 2018).

Programa de aceleração: uma vez que a startup é selecionada, seus fundadores começam a ficar imersos em um ambiente com treinamento intensivo (RADOJEVICH-KELLEY; HOFFMAN, 2012). Neste momento, o pacote de programas é fornecido, isto é, eventos, palestras, reuniões e outras atividades voltadas a discutir questões relacionadas à gestão do negócio. Além disso, também são oferecidos serviços de aconselhamento (Pauwels et al., 2016) e oportunidades de *networking* com mentores, potenciais investidores e outras empresas.

Demo days: são os eventos que fecham o programa (BAGNOLI et al., 2020). Em outras palavras, é o momento em que as startups do *batch* se apresentam a potenciais investidores e outros interessados (DRORI; WRIGHT, 2018).

Saída para o próximo estágio: segundo Salamzadeh e Kawamorita (2015), o ciclo de vida de uma startup consiste em três fases: a) *bootstrapping*, que é o inicial e caracterizado pela incipienteza do negócio; b) *seed*, fase em que a empresa busca validação e mecanismos de suporte, como programas de incubação e aceleração e, por fim, c) *creation*, estágio em que o produto é vendido e ocorrem altos investimentos. Portanto, o destino de startups do *batch* pode ser, entre outros, receber aportes financeiros de um fundo de venture capital.

Avaliação da performance: é o momento em que *batch* é avaliado segundo critérios estabelecidos pelo programa. Especificamente, os resultados de cada startup participante são verificados, de maneira a compreender se ela atingiu ou não o que se esperava.

Desta maneira, primeiro o edital do processo seletivo é divulgado, contendo as informações necessárias e exigências que a startup precisa preencher para poder participar do programa. Depois, os fundadores e sócios passam por entrevistas e apresentam seus respectivos projetos. Sendo selecionadas para o *batch*, passam a receber suporte e recursos. No final do programa, a empresa tem a oportunidade de expor tudo que aprendeu durante a aceleração, num evento que reúne interessados e possíveis futuros investidores, denominado demo day. Por fim, ocorre a avaliação do desempenho dos empreendimentos e da aceleradora em si (DRORI; WRIGHT, 2019).

Portanto, o programa de aceleração, que dura entre três e seis meses, é focado na educação, interação e monitoramento que permite o rápido progresso de startups (Pauwels et al., 2016), permitindo que elas adquiram conhecimento, através de treinamentos, mentorias e participação em eventos (GARCÍA-OCHOA, 2020).

2.2 Conhecimento

Conhecimento é um conceito problemático (Spender, 1996), difícil de ser definido precisamente (Bhatt, 2002) e está sujeito a diversas classificações e significados (IPE, 2003). Assim, estudiosos de inúmeras áreas da ciência têm se dedicado ao seu estudo adotando diferentes definições (Blackler, 1995), distinguindo-o de dado e informação, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Diferença entre dados, informações e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento	Autor(es)
São um conjunto de de fatos discretos e sobre eventos	São dados que fazem a diferença	É uma mistura fluida de experiência, informações contextuais, valores e percepções	Davenport e Prusak (1998)
São símbolos	Dados processados para determinado fim	É a aplicação de dados e informações	Bellinger, Castro e Mills (2004)
São signos, símbolos, fatos e estatísticas sem significado	É o dado que possui contexto, significado e foram categorizados	É a informação que possui significado através de análise, reflexão e síntese	Zins (2007)
São a representação de fatos	São definidos como dados interpretados	É a consciência por meio de educação ou experiência	Chen et al. (2008)

Fonte: Autor

Desta maneira, dados podem ser entendidos como registros estruturados de transações (Davenport; Prusak, 1998) ou ainda representações de fatos oriundos da observação (Lejeune, 2011) que não possuem significado além da sua própria existência (Bellinger; Castro; Mills, 2004; Zins, 2007), dependendo, portanto, do contexto em que estão inseridos (COOPER, 2014).

Por sua vez, informação é um dado mais refinado que possui utilidade (Liew, 2007; Chen et al, 2008), significado (Buckley; Carter, 2000), sentido (McQueen, 1998) e conexões relacionais (BELLINGER; CASTRO; MILLS, 2004). De acordo com Liew (2007), o objetivo da informação é auxiliar na tomada de decisões e na solução de problemas e pode ser oriunda de observações, de outras pessoas conhecedoras ou de registros (BUCKLEY; CARTER, 2000). Por fim, conhecimento pode ser definido como uma combinação organizada de ideias (Bhatt, 2000), sendo adquirida por meio de educação ou experiência (CHEN, 2009).

Segundo Kim et al. (2014), existem primordialmente dois tipos de conhecimento: explícito e tácito. O primeiro refere-se àquele que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática (Nonaka, 1994), isto é, expressado em letras e números (GORE; GORE, 1999). Em outras palavras, ele é objetivo, acessível pela consciência (Hadjimichael; Tsoukas, 2019) e pode ser codificado, explicado e armazenado de maneira hierárquica e com baixo custo (Van den Berg, 2013) a fim de solucionar problemas (SMITH, 2001). Ademais, é facilmente comunicado entre indivíduos e organizações (Grant, 2015), além de ser transferido e compartilhado (Ambrosini; Bowman, 2001) através de fotos e métodos eletrônicos (Smith, 2001), códigos, ferramentas e documentos (CHEN; WANG; QU, 2020).

O conceito de conhecimento tácito tem origem em trabalhos de pensadores como Martin Heidegger, Gilbert Ryle, Edmund Husserl, Ludwig Wittgenstein, Harold Garfinkel (Pleasant, 1996; Watson, 2006; Gascoigne; Thornton, 2014) e mais especificamente nos estudos de Polanyi (1962) (Ambrosini; Bowman, 2001; Perraton; Tarrant, 2007), que escreveu que “existem coisas que sei, mas não posso provar” para descrevê-lo.

Assim, conhecimento tácito são habilidades técnicas de cunho informal dificilmente especificado (Nonaka, 1991), subjetivo (Dinur, 2011; Groza, Locander; Howlett, 2016; Maravilhas; Martins, 2019) e que não pode ser articulado através de palavras (CHEN; WANG; QU, 2020). Ou ainda, um “*know-how*” intuitivo (Lam, 2000), não codificado, intangível e adquirido por meios informais (Howells, 1996), sendo portanto, oculto, abstrato e quase inacessível (BOIRAL, 2002).

Deste modo, Dinur (2011) argumenta que existem nove tipos de conhecimento tácito: i) habilidades: é aquele que exige prática; ii) causa-efeito: é um conhecimento não linear, complexo e que precisa da intuição; iii) cognitivo: atitudes e *feelings* que vêm de experiências anteriores; iv) composto: existe em um contexto de informações muito complexas e variadas; v) cultural: conhecimento inconsciente, tido como “certo” pois está enraizado em conceitos da sociedade; vi) “desaprender”: maneira de ‘desaprender’ a fazer alguma tarefa, isto é, realizá-la de maneiras distintas ao que já se sabia anteriormente; vii) tabu: aquele que apresenta um “risco social” ou é proibido socialmente; viii) humano: originado de relações humanas e da confiança; e ix) emocional: conhecimento que requer quebrar barreiras emocionais.

Por ter uma qualidade fortemente pessoal (Nonaka, 1994; Ambrosini; Bowman, 2001), o conhecimento tácito não pode ser facilmente agregado (Lam, 2000), formalizado ou comunicado, não sendo, assim encontrado em livros, manuais ou bancos de dados (Smith,

2001), mas na experiência de cada indivíduo representada por crenças, percepções (McAdam; Mason; McCrory, 2007), atitudes, valores e padrões de comportamento (GORE; GORE, 1999).

Apesar de tais características serem bastante aceitas, autores como Takahashi e Vandenbrink (2004) e McAdam, Mason e McCrory (2007) argumentam que há uma dicotomia conceitual entre aqueles que defendem que o conhecimento tácito é independente e pode ser convertido em conhecimento explícito e àqueles que acreditam que o conhecimento tácito e o explícito não podem ser separados. Entretanto, segundo Asher e Popper (2019) este impasse pode ser solucionado a partir de um modelo chamado “*onion model*”, em que o conhecimento tácito existe em três camadas, que se diferem de acordo com níveis de consciência (figura 3).

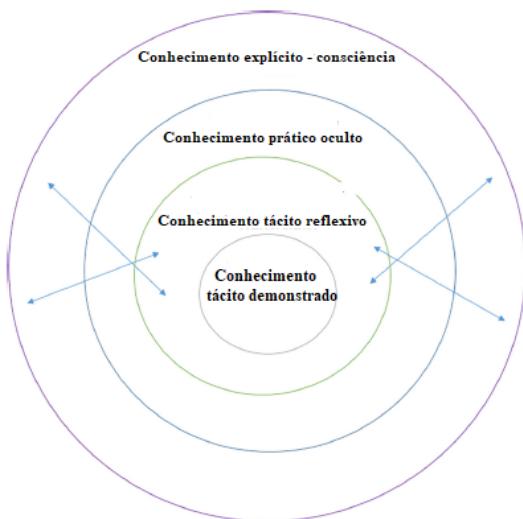


Figura 3 - *Onion model*
Fonte: Adaptado de Asher e Popper (2019)

A primeira camada é a mais explícita, pessoal, concreta e autoconsciente (Asher; Popper, 2019) e trata-se do conhecimento prático oculto, que é adquirido na tentativa de novas técnicas e práticas. A segunda camada é a do conhecimento tácito reflexivo, que é mais abstrato que a anterior e se refere a “regras práticas”, ou seja, a princípios adquiridos pela experiência que ajudam na tomada de decisões (ASHER; POPPER, 2019). A última camada é a do conhecimento tácito demonstrado, que são habilidades inconscientes que não podem ser obtidas, apenas demonstradas (ASHER; POPPER, 2019). Além disso, estas camadas possuem uma relação hierárquica e dinâmica entre si (ASHER; POPPER, 2019).

Em suma, apesar de conhecimento explícito e tácito serem ativos intangíveis (Razmerita; Phillips-Wren; Jain, 2016), o primeiro é mais facilmente difundido dentro das

organizações, enquanto que o segundo, por ser único, imperfeitamente móvel e dificilmente replicável, tem a capacidade de ser mais valiosa para elas.

2.2.1 Gestão do conhecimento em startups

Na prática, a gestão do conhecimento (GC) não é uma disciplina nova (April; Izadi, 2004), mas seu conceito foi popularizado apenas na década de 1990 e, desde então tem sido um campo importante da gestão moderna (Richter et al., 2013; Martins, 2019) a partir de contribuições teóricas de diversas áreas (BJØRNSEN; DINGSØYR, 2008; RAZMERITA; PHILLIPS-WREN; JAIN, 2016).

A GC consiste no processo sistemático (Wiig, 1997) de planejamento, organização, motivação e controle de pessoas, processos e sistemas (King, 2009) com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (De Long; Fahey, 2000; Sallis e Jones, 2013; Iqbal et al., 2019) a partir da criação, aquisição, captura, refinamento, transferência (King, 2009; Abell; Oxbrow, 2006), descoberta, compartilhamento (Becerra-Fernandez; Sabherwal, 2014; Navimipour; Charband, 2016), exploração, uso, difusão (Skyrme, 2003) e aplicação do conhecimento pelas empresas através da conectividade entre fontes e/ou usuários do conhecimento (JENNEX, 2015).

De acordo com Dalkir (2013), a gestão do conhecimento gera benefícios para o indivíduo, isto é, o colaborador, auxiliando gestores a tomarem melhores decisões para a solução de problemas; para o grupo, desenvolvendo habilidades profissionais, facilitando o relacionamento e colaboração e criando um senso de coletividade e linguagem comum entre os membros; e, por fim, para a organização, ao nortear a estratégia da empresa, difundindo melhores práticas e melhorando os produtos e serviços que dependem do conhecimento. Assim, a GC é utilizada para projetar a estratégia, estruturas e processos organizacionais para que a organização possa criar valor econômico e social para seus clientes e comunidade (OMOTAYO, 2015). Além disso, aumenta a troca de informações entre os *stakeholders*, potencializando a geração de inovações (MARTINS et al., 2019).

Conforme Centobelli, Cerchione e Esposito (2017), o sucesso da gestão do conhecimento depende de sete fatores:

a) **Humanos e culturais:** de acordo com Clercq (2006), o capital humano é um ativo potencialmente importante para a startup. Em especial, a educação e habilidades individuais são fundamentais para a gestão do conhecimento;

b) **Geográficos:** embora existam argumentos a favor da importância da proximidade geográfica entre empresas, o estudo de Presutti, Boari e Majocchi (2011)

demonstra que este não é um fator determinante para melhorar a gestão do conhecimento, pois startups podem entender que as empresas próximas possuem as mesmas informações que ela. Deste modo, torna-se essencial que startups sejam capazes de gerenciar relacionamentos distantes para estimular a aquisição de conhecimento (PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2011);

c) **Gerenciais e organizacionais:** Centobelli, Cerchione e Esposito (2017) citam que tensões organizacionais e apoio da alta administração influenciam a gestão do conhecimento. Além disso, credibilidade, comprometimento empreendedor, reconhecimento de oportunidade e sustentabilidade também são fatores críticos (DALMARCO et al., 2017);

d) **Relacionais:** de acordo com Burger-Helmchen (2008), diferentes redes permitem que conhecimentos adquiridos anteriormente sobre clientes, tecnologias, fornecedores, concorrentes e instituições sejam compartilhados;

e) **Específicos:** são condições específicas que fazem parte do ambiente de uma startup, tais como contatos com a comunidade empresarial existente (Centobelli; Cerchione; Esposito, 2017) que podem ser maximizadas através de participação em programas de fomento, além de conhecimento e habilidades específicas (Clercq, 2006) que muitas vezes são o diferencial da empresa;

f) **Estratégicos:** a estratégia pode influenciar diversas áreas da empresa, inclusive a gestão do conhecimento. Assim, Csaszar, Nussbaum e Sepulveda (2006) sugerem um modelo preditivo baseado em premissas cognitivas para auxiliar gerentes na tomada de decisão;

g) **Técnicos e tecnológicos:** a tecnologia é um fator influenciador da gestão do conhecimento através do *know-how* dos fundadores (Centobelli; Cerchione; Esposito, 2017), do uso de mídias sociais (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013).

Analogamente, Centobelli, Cerchione e Esposito (2017) e Oliva e Kotabe (2019) argumentam que as principais barreiras à gestão do conhecimento são: ambientais, como dificuldades em relação ao acesso à propriedade intelectual e proteção do conhecimento, além de pressão por resultados a curto prazo; organizacionais, isto é, falta de recursos, equipe, tempo e sistemas; e humanas, ou seja, questões sobre o armazenamento do conhecimento individual.

A segunda área consiste, Centobelli, Cerchione e Esposito (2017), em sistemas de gestão do conhecimento em startups. Especificamente, em compreender as ferramentas e práticas utilizadas por estas empresas, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Ferramentas e práticas em gestão do conhecimento

Classificação	Palavras-chaves	Definição	Autor(es)
Ferramentas	Sistemas de suporte à decisão	Processo de selecionar alternativas com maior probabilidade de levar aos resultados desejados	Balasubramanian et al. (1999)
	Redes sociais	Conjunto de pessoas e relações entre elas	Liu, Wang e Mei (2012); Barão et al. (2017); Groth (2003)
	CRM	Combinação de pessoas, processos e tecnologia que busca entender os clientes de uma empresa	Chen e Popovich 2003). Chatterjee, Ghosh e Chaudhuri (2020); Romano Jr.(2000)
Práticas	Sistema de memória transativa	Sistema compartilhado em que informações são obtidas por meio de um repositório externo	Hollingshead e Brandon (2003); Want et al. (2018); Kwahk e Park (2018)
	<i>Data warehouse</i>	Conjunto de dados de uma ou mais fontes, cujo objetivo é melhorar a eficiência da tomada de decisão	Gupta (1997); Chau et al. (2003); Inmon (1996)
	Equipes colaborativas	Grupo de pessoas de diversas áreas e localidades envolvidos em um projeto	Alvarez, Cilleruelo e Zamanillo (2016); Gratton e Erickson (2007)
	Comunidades de prática	Grupo de indivíduos que compartilham interesses.	Wenger (2011); Eckert (2006); Wenger, McDermott e Snyder (2002)

Fonte: Adaptado de Centobelli, Cerchione e Esposito (2017)

Em relação a ferramentas usadas na gestão do conhecimento em startups, Centobelli, Cerchione e Esposito (2017) destacam, entre outras: sistemas de suporte à decisão; redes sociais; CRM (gestão de relacionamento com o cliente); sistemas de memória de tradução e *data warehouse*.

Balasubramanian et al. (1999) definem sistemas de suporte à decisão como o processo de selecionar, em um conjunto de opções, as alternativas com maior probabilidade de levar aos resultados desejados. Tal ferramenta é essencial, pois boas decisões são fundamentais para a sobrevivência de qualquer organização (JONES, 2006).

Redes sociais consistem em um conjunto de pessoas e relações entre elas (Groth, 2003) e tem efeitos significativos na transferência de conhecimento em startups (LIU, WANG e MEI, 2012). De fato, o desenvolvimento destas redes através de intranets corporativas e portais de

conhecimento permite a conexão de indivíduos e empresas independentemente de restrições de tempo e espaço (BARÃO et al., 2017).

Customer relationship management (CRM), ou gestão do relacionamento com cliente, consiste na combinação de pessoas, processos e tecnologia que busca entender os clientes de uma empresa (CHEN; POPOVICH, 2003). Em um ambiente competitivo, as organizações reconhecem a importância de integrar o CRM com a gestão do conhecimento (Chatterjee; Ghosh; Chaudhuri, 2020) de maneira a aproveitar os dados coletados e transformá-los em informações úteis que possam revelar tendências e preferências de clientes (ROMANO JR., 2000).

A memória transativa se refere a um sistema de memória compartilhada em que as informações e conhecimentos necessários são obtidos por meio de um repositório externo (KWAHK; PARK, 2018). A ideia central é que a memória é uma construção em evolução, mudando à medida que novas informações são adicionadas e as antigas são reinterpretadas (HOLLINGSHEAD; BRANDON, 2003). Deste modo, as organizações podem usar os sistemas de memória transativa como uma rede, facilitando a localização, recuperação e troca de conhecimento (WANG et al., 2018)

Data warehouse pode ser definido como um conjunto de visualizações materializadas de dados de uma ou mais fontes, cujo objetivo é melhorar a eficiência da tomada de decisão (Gupta, 1997). Seu conteúdo pode ser uma réplica de parte de alguns dados de origem ou podem ser os resultados de consultas pré-processadas ou ambos (Chau et al., 2003) e pode conter dados históricos, integrados, detalhados e metadados (INMON, 1996).

Em relação às práticas, duas se destacam: equipes colaborativas e comunidade de prática. A primeira consiste em um grupo de pessoas que juntam suas diferentes habilidades para resolver algum problema (GRATTON; ERICKSON, 2007). É uma prática relevante no ambiente empreendedor, pois, conforme Alvarez, Cilleruelo e Zamanillo (2016), startups costumam preferir gerenciar o conhecimento a partir das relações entre pessoas e na colaboração, uma vez que estas atividades requerem menos recursos.

De acordo com Wenger (2011), comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação por algo que fazem e, a partir da interação entre si, aprendem a melhorar suas ações. Desta maneira, a experiência e a compreensão compartilhadas são duas condições essenciais para o sucesso destas comunidades (ECKERT, 2006). Na medida que a comunidade cresce, o conhecimento se torna mais sistemático e facilmente acessível (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Por fim, a terceira área consiste em analisar o impacto do conhecimento no desempenho de startups, isto é, em sua capacidade de atingir objetivos esperados ou superiores (CASEIRO; COELHO, 2019), principalmente em termos financeiros, econômicos e organizacionais. Além disso, pode ser essencial também no desenvolvimento da transferência de tecnologia, em nível acadêmico ou empresarial (BARROS et al., 2020).

2.2.1.1 Os processos da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser dividida em quatro processos: criação, armazenamento, transferência e aplicação (GAO; CHAI; LIU, 2018).

A criação do conhecimento ocorre através de interações entre seres humanos e estruturas sociais (Nonaka; Toyama, 2015), portanto é um processo contínuo e que transcende fronteiras através de interações entre indivíduos e seu ambiente. Desta maneira, o conhecimento é criado a partir de três elementos: SECI, contexto compartilhado (Ba); e ativos de conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

A sigla SECI se refere aos quatro processos de conversão de conhecimento explícito e tácito: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 - Processos de criação de conhecimento

Nome	Processo de conversão	Fatores
Socialização	Tácito → tácito	Acumulação; coleta de informações dentro e fora da firma; transferência de conhecimento
Externalização	Tácito → explícito	Diálogo
Combinação	Explícito → explícito	Aquisição e integração; síntese e processamento; disseminação
Internalização	Explícito → tácito	Aquisição no mundo real, simulação e experimentação

Fonte: Baseado em Nonaka, Toyama e Konno (2000)

Assim, a criação do conhecimento começa com a socialização, que é o processo de converter novos conhecimentos tácitos através de experiências compartilhadas no dia a dia (Nonaka; Toyama, 2015), interações sociais (Alavi; Leidner, 2001), modelos mentais ou, ainda, diretamente por meio de observação, imitação e prática (MARAVILHAS; MARTINS, 2019). De acordo com Maravilhas e Martins (2019), a socialização é responsável por criar conhecimento compartilhado.

A externalização pode ser descrita como a explicação do conhecimento tácito por meio de analogias, modelos, conceitos, hipóteses, diálogo, reflexões e metáforas (MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016; MARAVILHAS; MARTINS, 2019). Nesse processo, os indivíduos tentam articular o conhecimento tácito em explícito, de maneira que seja possível

compartilhá-lo com os outros (NONAKA; TOYAMA, 2015). Assim, a externalização cria conhecimento conceitual (MARAVILHAS; MARTINS, 2019).

A combinação consiste no processo de conversão de conhecimentos explícitos por meio de fusão, categorização, reclassificação e sintetização (ALAVI; LEIDNER, 2001). O conhecimento explícito é coletado de dentro ou fora da organização e combinado, editado ou processado para se tornar mais complexo e sistemático (NONAKA; TAYOMA, 2015). Desta maneira, a combinação cria conhecimento sistêmico (MARAVILHAS; MARTINS, 2019).

A internalização é o processo de conversão entre conhecimento explícito em tácito que é criado e compartilhado por toda a organização (NONAKA; TOYAMA, 2015). Isso ocorre através do conceito de “*learn by doing*” (Maravilhas e Martins, 2019), isto é, da prática repetida (Mohapatra; Agrawal; Satpathy, 2016) que se transformam em novas rotinas (NONAKA; TOYAMA, 2015). Segundo Maravilhas e Martins (2019), a internalização cria conhecimento operacional.

Deste modo, o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) sugere que o conhecimento pode ser criado através da conversão entre conhecimento tácito e explícito (LI; TSAI, 2009). Mais que isso, estabelece que eles promovem um fluxo dinâmico de atividades que facilita a geração, transferência e aplicação de conhecimento (BANDERA et al., 2017).

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000), Ba pode ser definido como um contexto compartilhado, no qual o conhecimento é criado, distribuído e utilizado e existem quatro tipos, que se diferem de acordo com o tipo de interação (individual ou coletiva) e na maneira como é compartilhada (“cara a cara” ou virtualmente), conforme figura 4.

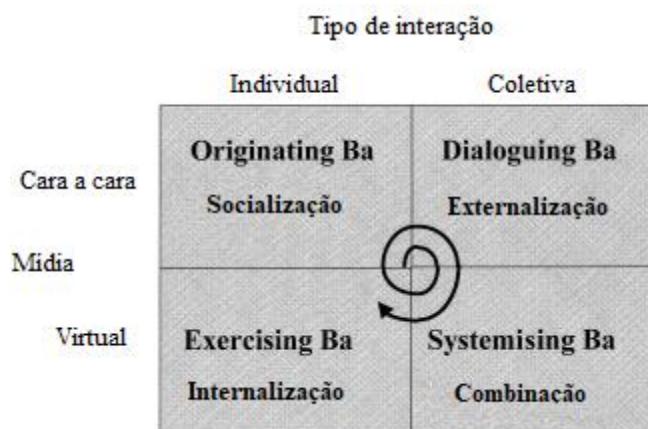


Figura 4 - Tipos de “Ba”
Fonte: Adaptação de Nonaka, Toyama e Konno (2000)

Desta maneira, *originating Ba* é definido por interações individuais e face a face (Nonaka, Toyama e Konno, 2000), onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais, removendo possíveis barreiras, portanto é a origem da criação de conhecimento e representa a fase de socialização (NONAKA; KONNO, 1998). Já o *Dialoguing Ba* é construído de maneira mais consciente, através de interações entre pessoas que combinam diferentes habilidades (NONAKA; KONNO, 1998). Assim, representa um contexto ideal para a externalização, pois possibilita o compartilhamento de conhecimentos individuais através de modelos mentais que os transformam em conceitos (NONAKA, TOYAMA; KONNO, 2000).

Por sua vez, *systemising Ba* é um contexto virtual onde prevalecem interações através de sistemas de TI (Nonaka; Toyama; Konno, 2000), por isso é ideal para a combinação de conhecimento explícito ao sistematizar a informação de toda a organização (NONAKA; KONNO, 1998). Por fim, *exercising Ba* é definido por interações entre indivíduos e mídias virtuais. Assim, é ideal para internalização (Nonaka; Toyama; Konno, 2000), pois facilita a conversão do conhecimento explícito em tácito (NONAKA; KONNO, 1998).

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000), os ativos de conhecimento são recursos específicos indispensáveis para a criação de valor na empresa e podem ser classificados em quatro tipos: experimental, conceitual, de rotina e sistêmico. Conforme Nonaka, Toyama e Konno (2000), o primeiro consiste no conhecimento tácito compartilhado (por exemplo confiança e interesse) entre membros da organização e seu ambiente, isto é, clientes, fornecedores e afiliados. O segundo é definido como o conhecimento explícito manifestado através de imagens, símbolos e linguagem, como por exemplo marcas (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). O terceiro ativo é o de rotina e consiste no conhecimento tácito que está inserido no dia a dia da organização através de práticas e ações padronizadas (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). O último ativo é o sistematizado, que é o conhecimento explícito contido em manuais, documentos, bancos de dados, patentes e que pode ser facilmente transferido (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

O armazenamento consiste na memória individual e organizacional que é guardada através de sistemas ou documentos (ALAVI e LEINDER, 2001). Ou, em outras palavras, é o processo de registrar o conhecimento e armazená-lo em arquivos e bancos de dados (GAO, CHAI e LIU, 2018).

Por sua vez, transferência de conhecimento é um processo de aprendizagem (Alavi; Leidner, 2001) que engloba, segundo Dinur (2011), documentos, imersões culturais, visitas,

treinamentos, apresentações, interações face a face, videoconferências, entre outros. Assim, Sveiby (2001) sugere nove maneiras de o conhecimento ser transferido dentro da organização, conforme figura 5.

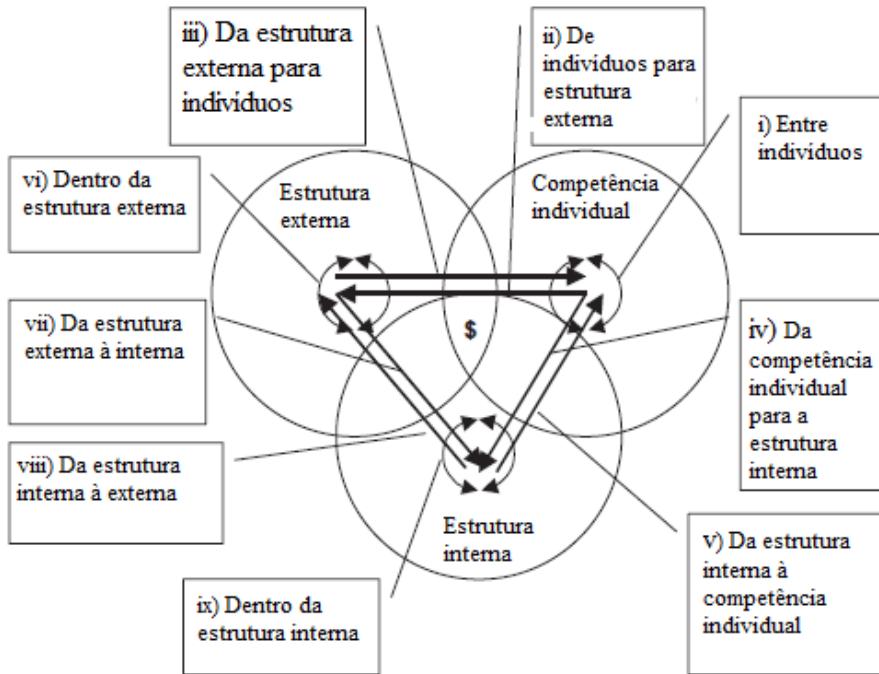


Figura 5 - Transferência de conhecimento

Fonte: Adaptado de Sveiby (2001)

- i) Entre indivíduos: proveniente da comunicação e confiança entre os membros da organização. A questão é entender como melhorar a transferência de conhecimento entre as pessoas da empresa;
- ii) De indivíduos para estrutura externa: consiste em como os colaboradores da firma transferem conhecimento ao mundo exterior (fornecedores, clientes e *stakeholders*);
- iii) Da estrutura externa para indivíduos: neste caso, é como os consumidores, parceiros e fornecedores podem melhorar o conhecimento dos membros da organização;
- iv) Da competência individual para a estrutura interna: consiste em como o conhecimento de cada indivíduo da empresa pode melhorar ferramentas e processos internos;
- v) Da estrutura interna à competência individual: ao contrário da anterior, o foco aqui é entender como os sistemas internos da empresa ajudam o conhecimento individual;
- vi) Dentro da estrutura externa: o interesse é saber como o conhecimento de parceiros, concorrentes e clientes são transferidos entre si;
- vii) Da estrutura externa à interna: a questão é como a competência de consumidores, fornecedores e *stakeholders* melhoraram os processos internos e produtos da empresa;

viii) Da estrutura interna à externa: como sistemas, ferramentas, processos e produtos da empresa aumentam a competência de consumidores, fornecedores e *stakeholders*;

ix) Dentro da estrutura interna: a questão é entender como processos internos e produtos da empresa podem ser efetivamente integrados.

O processo de aplicação, por fim, refere-se à atualização do conhecimento (Gao; Chai; Liu, 2018), após ele ter sido criado ou desenvolvimento interna ou externamente (DURST; EDVARDSSON, 2012). Assim, ela pode se dar através de rotinas (Alavi; Leidner, 2001) ou de práticas recomendadas para implementação de estratégias (GAO; CHAI; LIU, 2018).

Em suma, a GC pode ser resumida como a gestão de recursos de conhecimento da organização com objetivo de criar vantagem competitiva (Wong et al., 2015), através de processos complexos e interligados (Kianto et al., 2019) de criação, armazenamento, transferência e aplicação.

2.3 Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC)

2.3.1 Capacidades dinâmicas

De acordo com Teece (2014), existem dois tipos de capacidades: ordinárias e dinâmicas. De fato, a literatura faz uma distinção entre elas (Laaksonen; Peltoniemi, 2018), conforme tabela abaixo.

Tabela 5 - Diferença entre capacidades ordinárias e dinâmicas

Pontos de diferença	Capacidades ordinárias	Capacidades dinâmicas
Propósito	Eficiência em funções de negócio	Congruência entre as necessidades do cliente e as oportunidades de negócios
Foco	Manter o <i>status quo</i>	Gerenciar efetivamente as mudanças
Prioridade	Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas
Como é alcançado	Comprado ou construído	Construído
Imitabilidade	Relativamente imitável	Não imitável
Resultado	Está relacionado ao desejo do funcionário em se identificar com a empresa	Evolucionário

Fonte: Adaptado de Teece (2014) e Kaur et al.(2019)

Assim, conforme Teece (2014), as capacidades ordinárias são incorporadas através da combinação de quatro fatores: pessoal qualificado; instalações e equipamentos; processos e rotinas; e coordenação administrativa. Fukuzawa (2015) entende que as capacidades dinâmicas (CDs), por sua vez, dependem do nível de mudanças no ambiente, da configuração dos recursos

da empresa, dos gerentes e de mecanismos de aprendizado, além dos próprios processos da organização.

Deste modo, Eisenhardt e Martin (2000) definiram capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novos recursos à medida que os mercados sofrem mudanças. No entanto, ao longo do tempo, surgiram demais definições (Cepeda; Vera, 2007; Barreto, 2010), conforme tabela 6.

Tabela 6 - Definição de capacidades dinâmicas

Autor(es)	Definição de capacidades dinâmicas
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia
Winter (2003)	Aquelas que operam para estender, modificar ou criar capacidades comuns
Pandza e Thorpe (2009)	Fenômeno organizacional responsável pela criação de novos conhecimentos que se desvia significativamente das trajetórias de conhecimento existentes em uma empresa
Pavlou e Sawy (2011)	Capacidades que ajudam as unidades a se estender, modificar e reconfigurar seus recursos operacionais existentes em novos que corresponder melhor ao ambiente em mudança
Tallman (2015)	Sistemas complexos de ações e recursos direcionados a renovar, atualizar, modificar ou substituir recursos e capacidades existentes, em resposta a uma mudança no ambiente
Ambrosini e Altintas (2019)	O conceito de capacidades dinâmicas é definido como a capacidade de modificar a base de recursos ou a capacidade de garantir que as capacidades substantivas de uma organização mudem ao longo do tempo

Fonte: Autor

Desta maneira, capacidades dinâmicas se referem à capacidade de modificar a base de recursos ou à capacidade de garantir que as capacidades substantivas de uma organização mudem ao longo do tempo. Assim, ao identificar a necessidade ou oportunidade de mudanças, a empresa consegue formular respostas e implementar ações (Helfat et al., 2009) orientadas ao mercado (Barreto, 2010) com o objetivo de alcançar seus objetivos (WILDEN et. al, 2013).

Segundo Fainshmidt et al. (2016), as capacidades existem em diversos níveis. De fato, Winter (2003), Ambrosini, Bowman e Collier (2009), Teece (2014) e Kaur et al. (2019) argumentam que existe uma hierarquia entre as capacidades ordinárias (ou operacionais) e as dinâmicas, que podem ser classificadas como de primeira ordem ou de ordem superior, segundo figura 6.

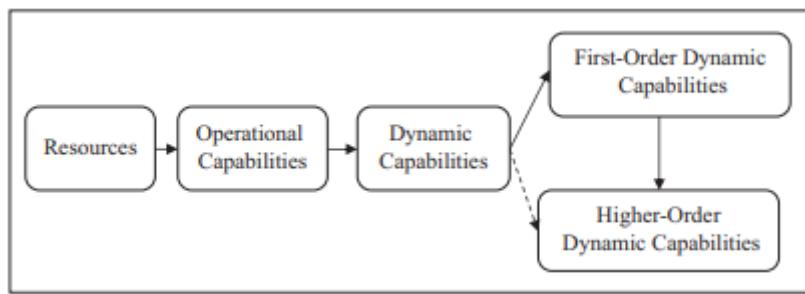


Figura 6 - Hierarquia de capacidades dinâmicas

Fonte: Kaur et al. (2019)

As capacidades dinâmicas de primeira ordem são aquelas que modificam as capacidades ordinárias (Barcelos; Contador, 2015), com o objetivo de atingir um determinado fim (WANG; AHMED, 2007). Alguns exemplos são o desenvolvimento de produtos (Winter, 2003) e a gestão e os processos do conhecimento (KAUR et al., 2019). De acordo com Fainshmidt et al. (2016), as de ordem superior são resultado da aprendizagem organizacional que cria e modifica as capacidades inferiores sendo, portanto, mais complexas. Além disso, permitem que a empresa direcione seus esforços a atividades mais lucrativas (Teece, 2014) através de melhorias e da resolução de problemas (FAINSHMIDT et al., 2016).

Conforme Teece (2007), capacidades dinâmicas de ordem superior, também conhecidas como gerenciais, podem ser desmembradas em três tipos de processos organizacionais: *sensing*, *seizing* e *transforming*. O primeiro se trata de moldar oportunidades e ameaças (Teece, 2007), e pode ocorrer através de pesquisa e desenvolvimento (AMBROSINI; ALTINTAS, 2019). Por sua vez, *seizing* refere-se a aproveitar as oportunidades e, para isso, Ambrosini e Altintas (2019) sugerem que os gerentes das empresas devem ser capazes de tomar decisões assertivas, identificando o público-alvo dos negócios e as tecnologias necessárias para seus projetos. Por fim, *transforming* consiste na manutenção da competitividade através do aprimoramento, combinação e proteção de ativos intangíveis e tangíveis da empresa (TEECE, 2007).

De forma semelhante, Kaur et al. (2019) argumentam que capacidades dinâmicas de ordem superior podem ser divididas em: i) capacidade adaptativa, isto é, de se adaptar a mudanças em termos de mercado, tecnologia, entre outros; ii) capacidade absorptiva, ou seja, adquirir conhecimento externo à própria firma e iii) capacidade inovadora, que consiste em descobrir novas oportunidades. Para Ambrosini e Altintas (2019), tais processos derivam de três fontes: i) capital humano, que tem a ver com a experiência anterior dos gestores; ii) capital social, que está relacionado aos contatos e relações de poder e influência devido ao cargo

gerencial e iii) cognição, ou seja, sentimentos, intuições, percepções e crenças que ajudam na avaliação de oportunidades do mercado.

2.3.2 Capacidades dinâmicas e conhecimento

O conhecimento começou a ser visto como um recurso fundamental às empresas a partir da década de 1990, quando novos estudos e pesquisas em gestão possibilitaram a extensão da visão baseada em recursos (VBR) para o que ficou conhecido como visão baseada em conhecimento (VBC) (KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2002; LOANE; BELL, 2006; GRANT, 2015).

A VBC reconhece o conhecimento como um ativo crítico (Carayannopoulos; Auster, 2010), que pode estar além dos limites da empresa. Especificamente, identifica-o como o recurso estratégico mais importante para a criação e sustentação de vantagem competitiva (Grant, 2015; Mahdi; Nassar; Almsafir, 2019), através de processos de internalização, compartilhamento, acumulação e integração (HAMILTON; PHILBIN, 2020). Deste modo, o objetivo principal da VBC é analisar como as organizações criam, adquirem, protegem, transferem (Asiaei; Bontis; Zakaria, 2020), acumulam e aplicam conhecimento (CHEN; JIAO; ZHAO, 2016).

Conforme Faccin et al. (2019), a crença de que as práticas de criação de conhecimento podem construir novas capacidades nas empresas, especialmente em ambientes de rede, deu origem às denominadas capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC). Desta maneira, elas surgiram da interseção das abordagens da VBC e CD: o conhecimento é visto como recurso fundamental à organização e, portanto, torna-se necessário desenvolvê-lo e integrá-lo para que os objetivos da empresa sejam alcançados (FACCIN et al., 2019; ROBERTSON; CARUANA; FERREIRA, 2021).

De acordo com Zheng, Zhang e Du (2011) as CDBC podem ser definidas como a capacidade de adquirir, gerar e combinar recursos de conhecimento para explorar ambientes dinâmicos. Os autores também defendem que elas possuem três dimensões:

i) **Capacidade de aquisição:** permite que a empresa, através de seus processos, consiga absorver o conhecimento que está fora de seus limites e, assim, torná-lo útil a si mesma (FACCIN et al., 2019). Para Kaur et al. (2019), o conhecimento pode ser adquirido pela interação entre a empresa e o mercado e também através de consultorias e meios informais de coleta de dados (conversas com amigos, por exemplo).

ii) **Capacidade de criação:** de acordo com os autores, está relacionada ao desenvolvimento e refinamento de processos que facilitam a criação de novos conhecimentos,

tanto de clientes quanto de fornecedores Conforme Kaur et. al (2019), eles podem ser criados através de atividades internas (como rotação de tarefas, *brainstorming*, tradução do conhecimento tácito dos funcionários em explícito de forma escrita) e externas (fusão e aquisição de empresas, pesquisas de mercado, contratação de novos funcionários, treinamento de atuais colaboradores, entre outros).

iii) **Capacidade de Combinação (KCC):** é a capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento interno e externo, antigo e novo. Kaur et. al (2019) sugerem que a combinação pode ser alcançada a partir de processos como: feedbacks que melhorem projetos anteriores, troca de conhecimento entre parceiros; conversão de conhecimento em novos produtos, serviços e planos de ação; transferência de conhecimento organizacional para indivíduos; aprendizado com erros passados, estoque de conhecimento; aplicação de conhecimentos adquiridos anteriormente via experiência; utilização do conhecimento para solucionar problemas, entre outros.

Além de sua própria definição e dimensões, também discute-se quais os elementos que influenciam CDBC. Zheng, Zhang e Du (2011) argumentam que a diversidade de conhecimento é antecedente da capacidade de combinação, enquanto compromissos e confiança são da capacidade de aquisição. Finalmente, a resolução de problemas antecede ambas. Por sua vez, Bindra et al. (2020) argumentam que existem seis fatores precedentes e três moderadores das CDBC, conforme figura 7.

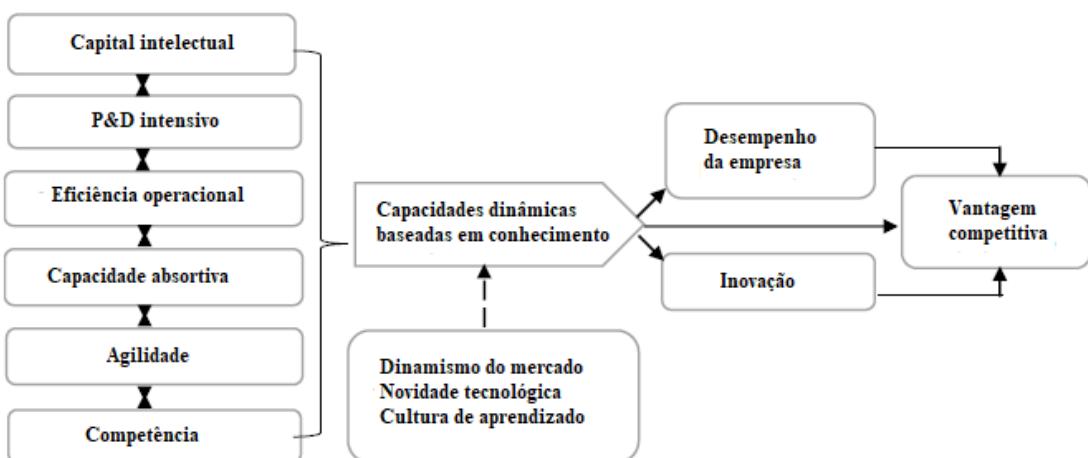


Figura 7 - Fatores precedentes das CDBC

Fonte: Bindra et al. (2020)

O capital intelectual tem sido definido de diversas maneiras (HSU; WANG, 2012). De fato, várias definições são baseadas em conceitos como habilidade, expertise e outras formas de conhecimento que são úteis nas organizações (LUTHY, 1998). No entanto, Obeidat et al.

(2017) o definem como todos os ativos e recursos não tangíveis de uma organização. Exemplos: patentes, conhecimento tácito dos funcionários e capacidade de inovação.

Por sua vez, P&D é considerado um método de pesquisa que pode ser usado para produzir um determinado produto e testar sua eficácia, através da identificação de necessidades que devem ser atendidas (HARYATI, 2012). Assim, as empresas investem em pesquisas para produção de novas tecnologias (GASSMANN; VON ZEDTWITZ, 1999).

De acordo com Aktaş, Çiçek e Kiyak (2011), a eficiência consiste no cumprimento de metas e depende da cultura e dos valores dos fundadores, além do clima organizacional. A capacidade absorviva tem relação com reconhecer novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Os autores ainda defendem que ela está sujeita ao compartilhamento do conhecimento entre os membros da empresa e de seu relacionamento com o ambiente.

Conforme Weber e Tarba (2014), agilidade é conseguir agir rapidamente diante de mudanças ambientais. Segundo Goldman, Nagel e Preiss (1995) e Harraf et al. (2015), ela depende de, entre outros fatores, cultura de inovação e aprendizado, descentralização de poder, comunicação organizacional e liderança estratégica.

Por fim, o último fator que influencia diretamente CDBC na empresa é a competência, especificamente, a faculdade de tomar decisões corretas (GHASEMAGHAEI; EBRAHIMI; HASSANEIN, 2018). Segundo os autores, isto depende da quantidade e qualidade de dados, habilidades analíticas e sofisticação de ferramentas.

Em relação aos fatores mediadores, a cultura de aprendizagem aumenta a confiança dos funcionários em seus conhecimentos pessoais e promove, assim, seu desenvolvimento psicológico (MALIK; GARG, 2017). Além disso, permite que indivíduos aprendam uns com os outros, através da criação de novas ideias e transferência de conhecimento (CHOI, 2020).

O dinamismo ambiental é produto de várias forças que operam ao mesmo tempo, incluindo um aumento no tamanho e número de organizações dentro uma indústria (SIMERLY; LI, 2000). Desta maneira, Bindra et al. (2020) defendem que as empresas devem responder oportuna e rapidamente para se adaptarem a mudanças. Finalmente, novidade tecnológica está relacionada às novas funcionalidades introduzidas no repertório de tecnologias existente (STRUmsKY; LOBO, 2015).

Assim, de acordo com Bindra et al. (2020), estes fatores exigem que as empresas desenvolvam seus ativos e repositórios de conhecimento e, portanto, são catalisadores do processo de desenvolvimento das CDBC.

2.4 Resumo do capítulo

Este capítulo trouxe o arcabouço teórico que norteou esta pesquisa. Assim, a tabela abaixo resume os constructos e definições utilizados neste estudo:

Tabela 7 - Resumo dos constructos da pesquisa

Constructo	Definição	Autor(es)
Aceleração de negócios	Programa fornecido por uma aceleradora, cujo objetivo é validar negócios promissores de startups através de sua inserção em seu ecossistema	Drori e Wright (2018)
Conhecimento	Recurso estratégico mais importante da empresa	Kogut e Zander (1992) Conner e Prahalad (1996) Grant (2015)
Gestão do conhecimento (GC)	Processo sistemático de planejamento, organização, motivação e controle de pessoas, processos e sistemas do conhecimento. É feito através de quatro processos: criação, armazenamento, transferência e aplicação	Nonaka (1994); Wiig (1997); Jennex e Olfman (2004); Chou (2005); Becerra-Fernandez e Sabherwal (2014); King (2009); Donate e De Pablo (2015)
Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC)	Capacidade de adquirir, gerar e combinar recursos de conhecimento para explorar ambiente dinâmicos. Dimensões: criação, absorção e conhecimento combinação	Zheng, Zhang e Du (2011); Faccin et al. (2019);

Fonte; Autor

3 METODOLOGIA

O conhecimento produzido em qualquer campo científico depende principalmente da metodologia utilizada (NGULUBE, 2015). Desta maneira, esta seção é destinada à apresentação da escolha metodológica, passando pela descrição do caso escolhido, técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Escolha metodológica

A pesquisa qualitativa tenta explicar fenômenos (Hancock, 2007) e eventos do cotidiano (Flick et at, 2004) de maneira mais profunda. Conforme Basis e Pollalis (2018), ela é necessária para explorar novas áreas de pesquisa e quando há incertezas na teoria, concentrando-se em experiências e dados que não podem ser mensurados numericamente (FLICK et al, 2004).

Segundo Yin (2015), o pesquisador deve avaliar três condições para definir sua estratégia de pesquisa. A primeira está relacionada ao formato da questão que ele deseja responder. A segunda condição tem a ver com o fato dele ter ou não controle dos eventos pesquisados. A terceira é entender se o fenômeno é contemporâneo ou não. Desta maneira, Yin (2015) argumenta que estudos de casos são ideais para responder questões de “como” e “por quê”, a respeito de eventos contemporâneos em que o pesquisador não tem controle.

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa cujo objetivo é compreender fenômenos ou dinâmicas que ocorrem em determinados contextos, combinando diversos tipos de dados tais como entrevistas, questionários e observações. Assim, o foco é explorar poucos objetos, mas de maneira profunda e exaustiva, dentro do contexto da vida real para entender fenômenos que não estão totalmente explicados (YIN, 2015).

Para Yin (2015), existem quatro tipos de estudos de casos que variam de acordo com dois critérios: o contexto e a unidade de análise. Em relação ao primeiro, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo, enquanto que o segundo o classifica em holístico, quando existe apenas uma unidade analisada pois o objetivo é estudar a natureza global da organização (Yin, 2015), ou incorporado, quando há pelo menos duas unidades de análise.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso único é geralmente utilizado para testar teorias bem formuladas, e as circunstâncias nas quais elas funcionam (Yin, 2015), além de serem úteis para explorar casos extremos, raros ou especiais (ROWLEY, 2002). Por sua vez, estudos de casos múltiplos, embora não sejam tão minuciosos, possibilitam comparações (Eisenhardt, 1989) e, por isso, tendem a apresentar resultados mais robustos para estabelecer ou refutar uma teoria (ROWLEY, 2002).

Conforme Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), outro ponto importante é escolher entre casos retrospectivos e longitudinais. Enquanto os primeiros são mais facilmente controláveis e úteis para pesquisas com dados históricos (Voss; Tsikriktsis; Frohlich, 2002), casos longitudinais são especialmente relevantes por sua capacidade de explorar fenômenos dinâmicos que ocorrem ao longo do tempo (SIGGELKOW, 2007).

O problema de pesquisa proposto neste trabalho consiste em entender como a aceleração influencia as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC) de startups early stage. Especificamente, responder às seguintes questões específicas:

- a) Quais CDBC são observadas em startups early stage ao longo da aceleração?
- b) De que maneira elas são modificadas pelo programa?

Para isto, portanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, sendo classificada, a partir de Yin (2015), como um estudo de caso holístico múltiplo longitudinal.

3.2 Descrição dos casos escolhidos

A FGV Ventures, fundada em 2016, é a primeira aceleradora universitária do Brasil e já graduou 40 startups. As principais características de seu programa de aceleração são: i) gratuidade e ausência de *equity*, isto é, não exige participação nos empreendimentos; ii) duração de 4 meses; iii) oferece apoio contábil, jurídico e societário através de parceiros e mentores.

Desta forma, os casos escolhidos são quatro startups que participaram do 11º *batch* (tabela 8), que aconteceu entre os meses de agosto e dezembro de 2021. Embora o programa tenha iniciado com seis empresas, uma delas foi desligada e outra não demonstrou interesse em participar desta pesquisa.

Tabela 8 - Resumo dos casos

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Criação	2017	2021	2020	2020
Segmento	Healthtech	Marketplace	Edtech	Fintech
Foco	B2C	B2C	B2C	B2C
Produto	Kit de banho	Curadoria	Mentoria	Cofre digital
Proposta de valor	Qualidade de vida	Impacto social	Acolhimento emocional	Planejamento financeiro
Sócios	3	2	1	4
Sede	São Paulo	São Paulo	Online	Rio de Janeiro

Fonte: Autor

Percebe-se que há heterogeneidade entre os setores que cada startup atua, assim como o tipo de valor que propõem. Como características em comum, cada uma delas tem pelo menos um sócio que é aluno ou ex-aluno da FGV e, no mínimo, 51% do capital social pertence aos respectivos fundadores. Por fim, a escolha pela aceleradora se deve principalmente à facilidade de acesso a informações e porque as startups aceitaram participar do estudo.

3.3 Coleta de dados

O principal instrumento de coleta de dados consistiu em entrevistas realizadas com fundadores das startups. Adicionalmente, também foram utilizadas notas de campo provenientes de observação direta e análise de páginas de internet e outros documentos disponíveis livremente na internet, conforme tabela 9.

Tabela 9 - Instrumentos de coleta de dados da pesquisa

Fonte	Descrição	Objetivo
Entrevista	Semiestruturada, realizada com cada startup antes, durante e após o programa de aceleração	Identificar as CDBC de startups early stage; Identificar CDBC que foram modificadas pelo programa de aceleração e de que maneira isto ocorreu
Observação	Simples, realizada durante as atividades que a aceleradora oferece	Capturar dados que não foram evidenciados nas entrevistas
Análise documental	Documentos e páginas disponíveis na internet	Corroborar com as evidências encontradas nos processos acima

Fonte: Autor

Todas as entrevistas foram remotas, feitas com o uso da plataforma Zoom, durante os meses de agosto de 2021 e janeiro de 2022.

As observações se referem às atividades que a aceleradora forneceu durante o período de aceleração, especificamente, *days*, OKRs callfezinhos, *pitch training* e demo day. Para coletar os dados, o estudo seguiu a estrutura de protocolo sugerida por Toledo e De Farias Shiaishi (2009) e Yin (2015):

Tabela 10 - Protocolo de pesquisa

1 - Visão geral do projeto de estudo de caso

- a) Título: A aceleração e a capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento: um estudo de caso múltiplo com startups early stage aceleradas
- b) Objetivo do estudo: entender a gestão do conhecimento em startups pode ser influenciada pelo programa de aceleração.

2 – Procedimento de campo

- a) Aspectos metodológicos: estudo de caso qualitativo e longitudinal
- b) Organizações estudadas: startups participantes do 11º *batch* do programa de aceleração da FGV Ventures
- c) Unidade de análise: startups do 11º *batch* da FGV Ventures
- d) Principais instrumentos de coleta de dados:

Entrevistas com fundador(es) da startup: realizada remotamente pelo Zoom e com roteiro de entrevista

Pesquisa documental: através do site e páginas de internet (e mídias sociais) da startup

Observação direta: a partir dos encontros que a aceleradora fornece

- e) Executor da pesquisa: Rodrigo Italo Sauerwein Guglielmi

3- Questões de entrevistas

- a) Sobre a organização:

Nome da startup

Localização
Número de funcionários
Número de sócios
Valor proposto
b) Sobre os entrevistados:
Nome do fundador
Área de atuação
c) Questões da pesquisa
Sobre CDBC nas startups
Sobre o programa de aceleração

Fonte: Autor

3.4 Análise de dados

A análise de dados consiste em examiná-los, categorizá-los, codificá-los e classificá-los em tabelas (Yin, 2015), cujo objetivo é identificar categorias, tendências e padrões (GEWANDSZNAJDER; ALVES-MAZZOTTI, 1998). Assim, o trabalho usou a seguinte estrutura:

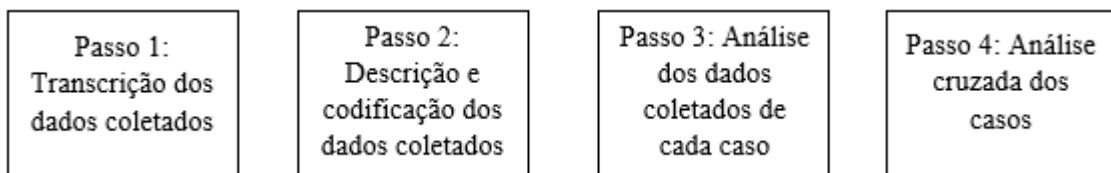


Figura 8 - Esquema de análise de dados

Fonte: adaptado de Eisenhardt (1989), Freitas e Jabbour (2011) e Yin (2015)

As entrevistas foram transcritas com auxílio da função “transcrever” do Word, ignorando-se pausas e idiossincrasias nas falas. A codificação foi feita a partir da adaptação dos estudos de Zheng, Zhang e Du (2011) e Khaksar et al. (2020).

A análise individual dos casos foi baseada nas seguintes dimensões: tecnologia, marketing e gestão para avaliar capacidade de criação e absorção; conhecimento interno, externo, individual e de grupo para avaliar a combinação. Por fim, a análise cruzada foi feita com base na comparação dos achados individuais e considerando também fatores influenciadores das CDBC.

3.5 Confidencialidade, ética e critérios de qualidade

Os dados da pesquisa foram anonimizados a partir da adoção de codinomes de forma a preservar a identidade não apenas da startup, mas também dos entrevistados. Além disso, o

estudo foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da FGV. Em relação aos critérios de qualidade, a tabela abaixo resume as estratégias adotadas para cada um deles.

Tabela 11 - Critérios de qualidade

Critério	Estratégia adotada	Fonte
Credibilidade:	Triangulação Experiência prolongada de campo	Lincoln e Guba (1985); Shenton (2004); Sikolia et al. (2013); Cope (2014); Anney (2014)
Transferibilidade:	Descrição densa Amostragem teórica	Lincoln e Guba (1985); Sikolia et al. (2013); Anney (2014)
Confirmabilidade:	Engajamento prolongado Uso de diários contendo reflexões Boas técnicas de entrevista	Shenton (2004); Sikolia et al. (2013); Anney (2014)
Confiabilidade:	Trilha de auditoria	Shenton (2004); Anney (2014)

Fonte: Autor

Desta maneira, a credibilidade é garantida a partir da triangulação de dados, através de observações, entrevistas e pesquisa documental e de mais de 40 horas de experiência no campo. A descrição minuciosa e a escolha das startups com base nos objetivos da pesquisa garantem a transferibilidade. Por sua vez, a confirmabilidade é alcançada devido ao engajamento prolongado, mantendo o foco do estudo, além do uso de diários com anotações reflexivas e uso de boas técnicas de entrevista. Finalmente, a confiabilidade é garantida com o uso de trilha de auditoria, contendo a explicação de todos os passos da pesquisa.

4 RESULTADOS

O objetivo desta seção é descrever os resultados encontrados a partir da coleta de dados realizada ao longo de quatro meses (tabela 12). Para tanto, são apresentados três tópicos: o primeiro descreve o programa de aceleração da FGV Ventures e as atividades oferecidas às startups. O segundo tópico disserta, individualmente, sobre os quatro casos estudados. Aqui, com base em uma adaptação dos estudos de Zheng, Zhang e Du (2011) e Khaksar et al. (2020), as capacidades de aquisição e de criação foram descritas em três dimensões: tecnologia, mercado e gestão, enquanto a capacidade de combinação foi descrita em termos de conhecimentos interno, externo, individual e de grupo. Cada CDRC e como elas foram influenciadas pela aceleração foram avaliadas de acordo Kaur et al. (2019). Por fim, o último tópico se refere à análise cruzada dos casos, em que são apresentadas as semelhanças e diferenças encontradas.

Tabela 12 - Resumo da coleta de dados

Entrevistas semiestruturadas						
Caso	Organização	Código	Cargo	Educação	Sexo	Duração da entrevista
1	Startup A	E_A1		Mestre	M	01:17
						00:42
						00:40
2	Startup B	E_A2		Especialista	M	00:44
						00:44
						00:44
3	Startup C	E_B1	Fundadora	Doutoranda	F	01:17
						00:49
						01:03
4	Startup D	E_B2	Fundadora	Doutoranda	F	00:50
						00:50
						00:50
Aceleradora		E_C	Fundadora/	Universitária	F	01:08
						00:22
						00:33
Aceleradora		E_D1	Fundador	Mestre	M	01:12
						00:38
						00:28
Aceleradora		E_D2		Bacharel	F	00:41
						00:41
						00:31
Aceleradora		E_D3	Diretor	Bacharel	M	01:09
						00:32
						01:41
Aceleradora		E_GV1	Diretor	Mestrando	M	00:42
						00:42
						00:42

Observação direta

Atividade observada	Tempo (em horas)
OpenDay + quatro days	17:30
Callfezinhos	17:40
OKRs	11:10
Pitch training e Captação + Pitch	03:10
Demo day e pós-aceleração	02:15
Encontros Adicionais – discussões sob demanda	02:10

Análise documental	Tempo (em horas)
Análise de sites e redes sociais	Não determinado

Fonte: Autor

Portanto, ao longo de aproximadamente quatro meses de aceleração, foram coletadas 17h53min de entrevistas com fundadores das startups e diretores da FGV Ventures e 53h55min de atividades observadas, além do tempo não determinado para análise dos sites e redes sociais.

4.1 FGV Ventures e o processo empreendedor

A FGV Ventures tem como foco startups early stage que precisam validar seu negócio. A organização atua de acordo com uma metodologia própria, desenvolvida a partir de pesquisas e de *batchs* anteriores, denominada processo empreendedor (figura 9).

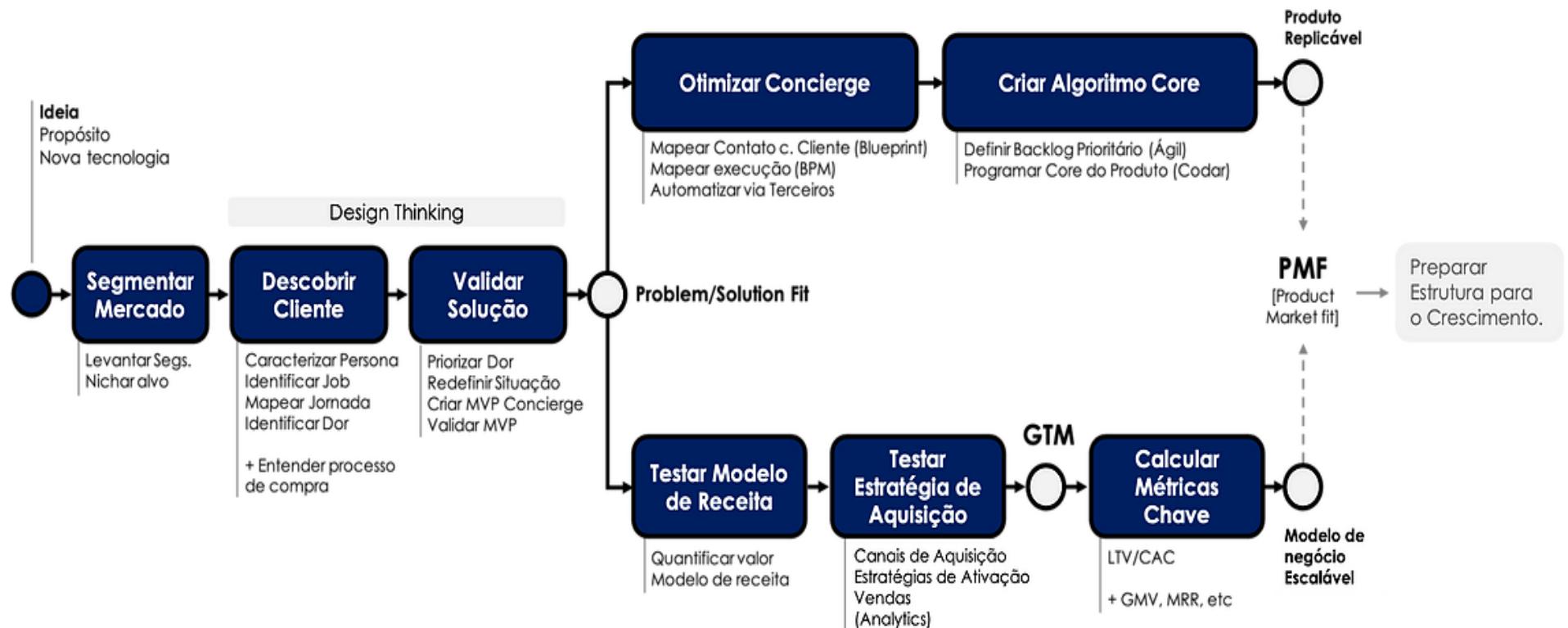


Figura 9 - Esquema do processo empreendedor
Fonte: FGV Ventures

Para isto, o programa de aceleração está dividido em atividades em grupo e individuais (isto é, apenas com os membros de determinada startup). As primeiras, denominadas “days”, são cinco reuniões com o intuito de apresentar conteúdos relacionados a empreendedorismo, além de ser uma oportunidade para convidados (por exemplo, mentores) compartilharem suas experiências e tirar dúvidas. As segundas são OKRs e callfezinhos, tem o foco individualizado e seu objetivo é direcionar os empreendedores estrategicamente. Além disso, também existem duas mentorias obrigatórias e um treinamento sobre pitch, além do próprio demo day, conforme tabela abaixo:

Tabela 13 - Resumo das atividades da aceleradora

Atividade	Objetivos
OpenDay: Abertura + Workshop de Segmentação de Mercado	Apresentar estratégia de segmentação (“cabeça de praia”) Introduzir conceitos de persona (público-alvo) e como caracterizá-la
Day 1: Talk sobre Time + Workshop de Persona e Jobs to be Done + Talk com convidado	Apresentar estratégias de mapeamento de cliente: perfil, objetivos, jornada e dores Apresentar conceitos de time: feedback, conflitos, alinhamento de objetivos, confiança, heterogeneidade
Day 2: Workshop de MVP & Produto + Talk com convidado	Apresentar estratégias de validação de solução Introduzir conceitos de produto mínimo viável (MVP), MVP concierge, problem solution fit (PSF), product-market fit (PMF)
Day 3: Workshop de Go To Market! + Talk com convidado	Apresentar estratégias de aquisição: mapear processo de compra do cliente, modelo de negócio, como capturar valor Apresentar estratégias de vendas e retenção e clientes
Day 4: Workshop de Financeiro & Captação	Apresentar métricas financeiras para tomada de decisão: custo de aquisição de clientes (CAC) e valor do tempo de vida do cliente (LTV), receita recorrente mensal (MRR), volume bruto de mercadoria (GMV), tamanho de mercado (TAM)
Pitch Training com Parceiro	Apresentar técnicas e dicas de apresentação de pitch
Demoday	Apresentação dos pitchs das startups do <i>batch</i>
OKRs	Direcionamento estratégico: estabelecer metas e ações
Callfezinhos	Acompanhamento, dúvidas e conexões
Mentoria - Time Societário	Conversas, individual e em grupo, sobre questões societárias da startup
Mentoria - Contábil	Auxílio sobre questões contábeis envolvendo a startup

Fonte: autor

Desta maneira, o programa de aceleração é constituído por três pilares:

a) **Direcionamento**: é realizado através dos OKRs e callfezinhos, ou seja, reuniões individuais para definição de estratégias e acompanhamento de resultados. Também proporciona a discussão de eventuais problemas, tanto no âmbito gerencial da startup quanto pessoal, isto é, dos próprios empreendedores. Além disso, são oportunidades para compartilhar conexões;

b) **Capacitação**: ocorre através de encontros mensais (days), que propiciam discussões sobre conteúdos críticos de gestão. Especificamente, são workshops temáticos que abordam estratégias de negócios, desde a definição da persona, realização de um MVP, até captação de recursos. Nestes encontros, há a participação de mentores e especialistas no assunto abordado e, eventualmente, empreendedores de *batchs* anteriores;

c) **Conexões**: podem ser realizadas durante toda a aceleração, sob demanda para elucidar questões específicas. No entanto, há duas mentorias obrigatórias: uma sobre time societário, que acontece primeiramente com todos os sócios da startup e, depois, individualmente; e outra sobre contabilidade. Geralmente, as conversas acontecem sem a presença dos diretores da aceleradora.

Além disso, as startups recebem também materiais que “acabam fornecendo um valor de conhecimento, pois além da nossa metodologia destrinchada que a gente acredita que é interessante, também tem uma série de referenciais, livros, artigos, vídeos [...]” (E_GV1).

Em suma, a proposta é que a startup desenvolva sua ideia inicial, adotando estratégias de segmentação de clientes e validação de seu produto minimamente viável (MVP) para que, ao final do processo, seja possível atingir o product market fit (PMF), isto é, uma solução que de fato consiga satisfazer uma determinada demanda do mercado.

4.2 Análise individual dos casos

O objetivo aqui é analisar, individualmente, os quatro casos do estudo, considerando quais processos de capacidades de aquisição, criação e combinação foram encontradas nas startups e o impacto que elas tiveram devido à aceleração.

4.2.1 Caso 1 – Startup A

A startup A é uma healthtech fundada em 2017, localizada na cidade de São Paulo e possui como produto um kit de banho no leito. Especificamente, trata-se de um módulo inflável para que pessoas acamadas possam ser banhadas, sem a necessidade de se locomoverem.

Segundo seu site, o produto surgiu a partir do projeto de um enfermeiro, cujo objetivo era minimizar os esforços de manipular estes indivíduos na hora do banho. No entanto, ele repassou o projeto para o entrevistado E_A1, que começou a organizá-lo quanto empresa.

Atualmente, a startup possui três sócios: E_A1 é formado em arquitetura e urbanismo, possui especialização em empreendedorismo de impacto social e é mestre em artes plásticas; E_A2 é graduado em engenharia química e especialista em comunicação empresarial; por fim, E_A3 tem ensino superior incompleto em administração, mas bastante experiência em gestão. De fato, todos têm larga vivência profissional, com mais de 20 anos de carreira, ainda que não exatamente com startups.

De acordo com o entrevistado E_A1, a startup já havia sido acelerada anteriormente, e, apesar de ter um produto praticamente definido, os sócios enxergaram na FGV Ventures uma oportunidade de validá-lo. Além disso, “a gente deseja contato e feedback, sobre o que nós estamos fazendo de errado e onde a gente pode melhorar” (E_A1).

Em suma, o caso 1 consiste em uma healthtech cuja proposta de valor é “focada na questão da qualidade de vida para quem cuida e é cuidado” (E_A1), com quatro anos de mercado cujos sócios são profissionais experientes que procuraram a aceleradora porque acreditam que “o sucesso das coisas está no nível de relacionamento que você tem com as pessoas e com o ecossistema que você está envolvido” (E_A1).

Capacidade de aquisição

Tecnologia

Não houve evidências de que a startup adquiriu conhecimento tecnológico: “eu vejo que a nossa tecnologia é muito mais social” (E_A1). Assim, ele completa que “a gente está esperando ganhar um pouco mais de tração para investir em outros tipos de tecnologias”. Desta maneira, embora a aceleradora tenha apresentado “outras formas de utilizar mídias sociais” (E_A2), os resultados não mostraram mudanças significativas neste processo.

Mercado

De acordo com E_A1, houve interação com uma empresa japonesa do segmento de saúde. Além disso, a startup também apresentou evidências do uso de meios informais para adquirir informações. Especificamente, segundo o sócio E_A3:

Eu tenho uma irmã que mora na Califórnia já há muitos anos. O marido dela é técnico de enfermagem de UTI. Eu apresentei para eles o produto, ele achou bem bacana. As opções que tem nos Estados Unidos não são para o leito. Então nós temos aí uma possibilidade muito grande se a gente conseguir acelerar rápido e expandir isso para outros mercados.

Outros exemplos, relatou E_A1, incluem “pesquisas de internet e [...] pessoas que estão próximas que a gente conheceu dentro desse ecossistema”, além de monitoramento de soluções semelhantes. Assim, o entrevistado soube da saída de um concorrente ao verificar que, embora o produto estivesse em algumas lojas de varejo, o site e a conta da empresa no Facebook saíram do ar. Quanto à aceleração, o *batch* proporcionou “fazer alguns contatos [...] e perceber oportunidades”.

Gestão

Uma das evidências encontradas foi a contratação de uma consultoria focada em vendas. Outra fonte externa de conhecimento consistiu em estudos encontrados na internet: “teve uma pesquisa na Alemanha provando que um banho quente diminui em ‘x por cento’ os níveis de depressão de pessoas acamadas” (E_A1).

A aceleração, porém, não influenciou os processos de aquisição. Segundo o entrevistado E_A3, embora os sócios tenham tentado fazer contato com a empresa de contabilidade ligada à aceleradora, não obtiveram resposta.

Capacidade de criação

Tecnologia

Não foram evidenciados, antes e após o *batch*, quaisquer processos ou utilização de ferramentas para a criação de novas tecnologias.

Mercado

As principais ferramentas utilizadas são Instagram, Facebook e Linkedin, além do YouTube e o site, onde são criados conteúdos sobre saúde e a proposta de valor da startup. Além disso, ela tem acesso a informações do fluxo de suas redes sociais através de uma agência contratada. Embora os sócios tenham começado a fazer a gestão de relacionamento com cliente (CRM) e tivesse tido uma experiência com Google Ads, não houve influência da aceleração neste sentido.

Gestão

Os principais processos encontrados de criação de conhecimento e novas ideias em foram “conversas [...] e reuniões semanais no Zoom e Google” (E_A1). O entrevistado explicou que a startup não utiliza ferramentas específicas de gestão, mas existe uma “sinergia entre os sócios [...] pois mais do que três áreas são três pessoas [...] pessoas diferentes em momentos de vida diferentes [...] mas que ouve muito um ao outro”

A startup não apresentou evidências de processos de criação de novas soluções. Na verdade, segundo E_A1, “o produto foi inventado por um enfermeiro amigo meu (...)", ou seja,

ele já existia antes mesmo do surgimento da empresa e, desde então, não houve mudanças significativas em termos de inovação. De maneira semelhante, também não mostrou que utiliza processos estabelecidos de conhecimento em gestão de recursos humanos, embora um dos sócios tenha entrado a princípio como funcionário.

Apesar de não haver acordos de colaboração que possam internalizar conhecimento para criar outras soluções, o sócio E_A1 salientou que a startup está buscando uma relação com indústrias químicas. Portanto, o principal processo encontrado foi *brainstorming*.

Quanto à aceleração, embora tenha “agregado muito para a gente e deu uma perspectiva nova de *approach* não só para esse produto que a gente tem hoje como para outros produtos e serviços que a gente tem em mente lançar nesse próximo ano” (E_A3), a maneira com que a startup cria conhecimento não mudou significativamente.

Capacidade de combinação

Interno e externo

Durante os anos de vida da empresa, houve adequação do produto a partir de feedbacks: segundo E_A1, pequenas alterações foram feitas, “fruto de algumas conversas com cuidadores [...] a gente ampliou de um modelo dois modelos diferentes: a cama inclinada e a horizontal”.

Isto foi possível devido ao relacionamento próximo que a startup mantém com seus clientes: “quando a compra é feita aqui, próximo a São Paulo, eu vou até a casa, entrego pessoalmente, muitas vezes ajudo a montar [...] para entender quem são as famílias” (E_A3). Assim, tais conversas resultaram na ‘pulverização’ do kit, isto é, algumas peças começaram a ser vendidas separadamente, ou seja, agora é possível “comprar separada banheira, a bomba o balde, o travesseiro, o creme para massagem, o sabonete especial” (E_A1).

Além dessa relação, a empresa possui uma parceria com uma associação de cuidadores de São Paulo, que se tornou um “um canal um pouco mais direto”. Os sócios também participaram de uma feira, em que conheceram a “maior distribuidora de produtos hospitalares da Ásia” (E_A1) e, atualmente, seu produto é revendido por ela.

Em relação à aceleração, o primeiro impacto foi questionar a validade da segmentação de clientes, pois apesar dos sócios acreditarem que seu público-alvo eram “mulheres entre 30 e 60 anos” (retirada do primeiro OKR), ainda não havia quantidade suficiente de vendas que comprovassem isso. Assim, as orientações foram no sentido de recolher rapidamente feedbacks de clientes e realizar ajustes, se necessário: “no callfezinho a gente testava o que a gente aprendeu” (E_A2). Desta maneira, foi testado “se as dores do cuidador são totalmente as dores da pessoa pra quem eu quero vender meu produto” (E_A1).

Como resultado, houve uma pequena alteração no modelo de negócios, pois as primeiras entrevistas mostraram que não havia espontaneidade por parte das pessoas em adquirir o produto. Deste modo, apesar de que a empresa “não vai deixar de ser B2C” (E_A1), os sócios perceberam a oportunidade “de oferecer a cuidadores informais a possibilidade de serem nossos revendedores” (E_A1). Portanto, “a gente parou com aquela tentativa de atuar com várias personas” (E_A3) e começou a “direcionar a relação com os *stakeholders* de uma forma que está alicerçada pelos aprendizados” (E_A2). Assim, a aceleração ajudou “a gente perceber que precisa estar muito mais perto deles do que a gente achava que já estava” (E_A1).

Uma consequência desta mudança foi que os sócios passaram a observar empresas que antes não eram vistas como concorrentes. De fato, na primeira entrevista, E_A1 disse que a startup não tinha mais concorrência, uma vez que a “única” firma que oferecia um produto semelhante havia saído do mercado. No entanto, após a aceleração, os sócios entenderam que “os modelos tradicionais de banho no leito que [...] residências, hospitais, clínicas e (serviços de) home care usam” (E_A3), isto é, aquele feito apenas com pano e água parada, também podem ser considerados competidores.

Além disso, segundo E_A1, “foi muito interessante conhecer um pouquinho mais desse universo de captação, sobre como é esse momento, o que você precisa fazer ou falar, quem são os fundos, quem são esses ‘caras’ que investem” (E_A1). De fato, conforme o entrevistado E_A3, a aceleração agregou “um conhecimento acadêmico que está sendo muito importante para essa etapa nova”. De fato, os materiais oferecidos também foram importantes para mostrar “como chegar ao MVP” (E_A3). Desta maneira, influenciou na integração de conhecimentos:

Ela nos ajudou muito em termos de aprendizado, de conteúdo, de operação, de gestão [...] a gente deixou de ser experimental e passou a ser mais científico, com conhecimento [...]. E eu acho que a startup teve uma evolução nesse sentido [...] de saber onde está indo, de como caminhar, entender um pouco do que estamos propondo, do público-alvo, formato de comercialização, enfim, sem dúvida, uma discussão rica nesse sentido (entrevistado E_A2).

Em suma, o programa agregou em termos de agilidade para recolher feedbacks, na percepção de novas informações e na integração de conhecimentos. Ademais, as atividades foram importantes “no sentido de você ver as dificuldades e processos que outras empresas também passaram” (E_A3). Por fim, o demo day foi o momento em que os sócios receberam avaliações que foram “produtivas e [...] que ratificaram o que a gente havia percebido” (E_A3) e uma oportunidade de “aplicar o conhecimento que a gente teve ao longo do processo” (E_A2).

Individual e de grupo

O conhecimento é transferido através de conversas, sem o uso de materiais de auxílio como livros ou manuais, afinal “o produto é extremamente simples [...], é algo que você olha e já sabe pra que é” (E_A1). Ademais, os sócios são profissionais experientes em suas respectivas funções, isto é, E_A1 em inovação e impacto social; E_A2 na área administrativa e E_A3 em logística e vendas.

Apesar disto, de acordo com o entrevistado E_A1, houve alguns erros de processo e gerenciamento. Um deles está relacionado à distribuição de lucros e foi resolvido a partir de um acordo envolvendo royalties para o enfermeiro, criador do módulo inflável. O outro foi que, durante um período, a startup atuou sem CNPJ e, portanto, não emitia nota fiscal. Isto, somado aos efeitos da pandemia, prejudicou as vendas.

Neste sentido, a atuação do sócio E_A3 foi fundamental para a regularização da empresa. Enquanto isto, a contribuição de E_A2 “está relacionada ao “capital investido, networking em função de sua experiência na indústria química, além de seu conhecimento sobre governança” (E_A1). Portanto, os sócios combinam diferentes conhecimentos e experiências e, assim, conseguem resolver problemas.

Em relação à influência da aceleração em nível individual, E_A2 relatou que o “processo contínuo de aprendizado sem dúvidas me tirou do patamar zero [...] de forma que eu possa contribuir e agregar com meus parceiros e sócios”. Além disso, “a carga de adrenalina e de motivação que eu pessoalmente recebi por conta de tomar conhecimento de novas técnicas e novos modelos podem ajudar a gente [...] nessa parte de empreender foi muito motivador, deu um gás novo para os sócios e fez com que a gente se reunisse mais conversasse” (E_A3).

Outra contribuição observada se deve à mentoria sobre estrutura societária, em que foi discutido o papel de cada sócio na empresa: “o processo fez com que a gente a compreendesse um pouquinho mais o funcionamento das pessoas, respeitasse o ‘time’ delas” (E_A1). Assim, apesar da organização de tarefas estar bem estabelecida, o mentor “instiga muito você a pensar nos pontos [...] que são importantes, que é a participação de cada sócio no processo, e acho que ele foi muito rico para nós três pensarmos sempre que tempo a gente está dedicando” (E_A3).

A aceleração também modificou a maneira com que os sócios solucionam problemas: “a gente tinha muito de intuição, de dicas [...] que a gente lia e via” (E_A3), mas atualmente há um “olhar mais científico [...] com mais conhecimento para nos posicionarmos [...] agora as soluções tendem a ter mais lastro” (E_A2). De fato, “a gente aprendeu a se organizar e ser mais metódico, no sentido de fazer as ‘coisas’ com calma e profundidade” (E_A1).

No nível individual e de grupo, os efeitos do compartilhamento de experiências foram de aumentar a “motivação” (E_A3) e o “senso de comunidade” (E_A1), além de que foi um “alento para a gente ver que as dificuldades são comuns entre outras e startups” (E_A3). Desta forma, o programa “fez eu me sentir mais empreendedor e com conhecimento sobre o cenário de startups” (E_A2).

Por fim, o entrevistado E_A1 afirmou que está “começando a perceber que a gente caminha para uma questão de um empreendimento de impacto social, onde o propósito vem muito antes do lucro [...]. Deste modo, segundo E_A3: “houve mudanças nos modelos mentais [...] um modelo de pensamento mais estruturado do que tínhamos antes”.

Resumo do caso 1

A startup A é uma helthtech que oferece um kit de banho especializado para indivíduos acamados. Por conta da natureza pouco tecnológica do produto, não houve evidências da presença de mecanismos de aquisição ou criação de conhecimentos em tecnologia, seja antes ou depois do *batch*.

A empresa é formada por três sócios e, embora apenas um tivesse experiência como empreendedor, todos são profissionais experientes em suas áreas de atuação, complementando-se com diferentes habilidades. Além disso, demonstraram comprometimento com o programa e maturidade em aceitar feedbacks de clientes e orientações dos diretores da aceleradora e sugestões dos mentores, inclusive no demo day.

Estas características facilitaram a capacidade de aquisição e combinação: a empresa mostrou que interage com outras empresas, consultorias e parcerias que agregam conhecimento tanto sobre o mercado, quanto sobre gestão. Neste sentido, não houve resistência para se adaptar à aceleração: mudanças importantes aconteceram durante o *batch*, entre elas, maior agilidade para recolher informações e tomar decisões. Consequentemente, os problemas passaram a ser tratados e resolvidos de maneira menos intuitiva e mais racional.

Os sócios também deixaram de focar no paciente acamado como persona e passaram a dar ênfase especificamente ao cuidador, que passou a ser visto como possível parceiro. Ademais, a aceleração foi uma oportunidade para que questões acerca do rumo do próprio negócio fossem discutidas: “eu acho que ao fazer um pitch, você acaba conhecendo um pouquinho mais da sua empresa” (E_A1).

Resumindo, a startup apresentou capacidades dinâmicas de aquisição e combinação de conhecimento e estas, por sua vez, foram desenvolvidas por conta do ambiente proporcionado pela aceleradora. Mais do que isto, a contribuição foi de uma construção de próximos passos

[...] de organizar os processos [...], foi uma certa educação organizacional” (E_A1), o que foi provado com a evolução da empresa no processo empreendedor: começou o *batch* precisando segmentar clientes e saiu em fase final de validação. Porém, este resultado também se deve aos empreendedores que se mostraram proativos e dispostos a mudar.

4.2.2 Caso 2 – Startup B

A startup B foi criada em 2021, em São Paulo, e se trata de um marketplace que conecta artesãs periféricas com consumidores que buscam produtos com impacto (site da aceleradora).

A empresa tem duas sócias: E_B1, graduada em jornalismo, mestre e doutoranda na área de comunicação empresarial, com experiência profissional como consultora de moda e estilista; e E_B2, formada em economia, mestre e doutoranda em administração com foco em marketing e trabalhou por vinte anos em empresas multinacionais.

A ideia surgiu por conta de um projeto que a sócia E_B2 estava fazendo junto à União de Núcleos, Associações dos Moradores (UNAS) de Heliópolis e Região, na cidade de São Paulo que tinha como objetivo auxiliar as mulheres do bairro que, por conta da pandemia do COVID-19, perderam pontos de venda e, por isso, não tinham mais recursos para vender seus produtos.

Assim, de acordo com a entrevistada E_B1, o objetivo inicial era criar alguma maneira para que elas pudessem vendê-los pela internet. Porém, posteriormente, as empreendedoras entenderam que poderiam ajudá-las oferecendo um serviço de curadoria que agregaria valor a estes artesanatos.

De acordo com E_B1, elas procuraram a FGV Ventures por causa da credibilidade da instituição e porque “no momento, era muito o que precisávamos [...] esse ecossistema com [...] outras pessoas que pudessem vir a somar e acrescentar”. Além disso, acredita que a startup precise de orientação e conhecimento relacionados a estratégias de arrecadar recursos, comunicação com investidores e contabilidade.

Em suma, a startup B atua no ramo de *retail & commerce* com empreendedorismo social e sua proposta é conectar mulheres em diferentes patamares sociais. Especificamente, oferecer curadorias para que empreendedoras vulneráveis e moradoras periféricas possam vender seus produtos para clientes de alto poder aquisitivo.

Capacidade de aquisição

Tecnologia

De acordo com a entrevistada E_B1, a empresa não está buscando novas tecnologias no momento: “a gente tem muito problema pequeno para resolver no dia a dia”. Desta maneira, a

startup não demonstrou procurar interações com outras empresas para adquirir conhecimento voltado à tecnologia, antes ou depois do *batch*.

Mercado

A principal fonte de aquisição de informações são meios informais: revistas, jornais e conversas: “fiz contato recentemente com uma amiga que se formou comigo e atualmente é jornalista [...] ela conhece muita gente e me deu vários contatos de lideranças dentro de comunidades [...] assim a gente vai conseguir acesso a outras mulheres empreendedoras”. Além disso, devido às instituições em que fazem doutorado, ambas sócias têm acesso a banco de dados e bibliotecas.

De acordo com a sócia E_B1, a startup tem como inspiração uma plataforma de e-commerce que vende produtos de artesãos de diversos países. No entanto, considera que não há concorrentes diretos: “não existe outro marketplace que faz exatamente a mesma coisa que a gente faz [...] apenas projetos em periferias e comunidades [...] ONGs e outros grupos e lideranças [...]”.

Deste modo, não utiliza mecanismos específicos para observar outras empresas. Porém, a entrevistada entende que há um risco que deve ser observado, que se refere à instabilidade e incerteza que envolvem as mulheres “periféricas”. Em outras palavras, existe a possibilidade de, em qualquer momento, estas pessoas optarem por um emprego fixo, com maior garantia e, portanto, não estarem disponíveis para atender a demanda pelos artesanatos.

No que concerne à aceleração, não houve influência nos mecanismos de aquisição de conhecimento do mercado: “é um processo de constante aprendizado [...] mesmo da vida, de muitas coisas que acontecem ali. Então eu posso te dizer que a gente continua aprendendo muito com elas, mas eu não diria que teria nenhum tipo de interferência”. (E_B1).

Gestão

A startup contatou especialistas para discutir questões relacionadas à parte jurídica, tendo em vista suas características de empreendedorismo social. Por sua vez, a aceleradora facilitou contatos que, segundo a entrevistada E_B1, podem se tornar parcerias, especificamente, a empresa de consultoria de contabilidade e o mentor especializado em equipe.

Capacidade de criação

Tecnologia

Não houve evidências de que a startup possui processos de criação em tecnologia, nem que de alguma maneira tenha havido influência da aceleração neste sentido.

Mercado

Em relação ao público-alvo, as ferramentas de criação de conhecimento são basicamente mídias sociais e aplicativos de mensagens e vídeo.

A startup contratou uma funcionária, que está inserida no ambiente das mulheres empreendedoras da periferia e conhece as peculiaridades do mercado. Além disso, segundo E_B1, há também o monitoramento de potenciais influenciadoras sociais para divulgar a marca e empresas que, futuramente, podem se tornar parceiras e investidoras.

Embora durante o *batch*, a startup não estivesse atuante nas redes sociais: “a gente está ainda bem silenciosa exatamente porque [...] tem que ter muito cuidado para não criar uma expectativa que ainda não posso cumprir” (E_B1), atualmente ela cria, no Instagram, conteúdos sobre empreendedorismo social, hábitos e consumo consciente. No entanto, de acordo com a entrevistada E_B2, não houve influência da aceleração neste processo.

Gestão

De acordo com a entrevistada E_B1, o conhecimento é criado com base em uma metodologia “instintiva”, isto é, na experiência e expertise que ambas sócias possuem em gestão. Assim, elas discutem propostas de novos produtos, inovações, através de *brainstorming*. Uma evidência disto foi quando a funcionária contratada sugeriu que o MVP fosse testado de maneira customizada em um evento de dia dos professores.

Em relação a ferramentas, as principais são aquelas voltadas à gestão e comunicação, como Trello, Calendly, WhatsApp, Zoom e Google Meet, que são utilizadas diariamente e permitem à equipe discutir problemas e desenvolver novas soluções. Porém, a influência da aceleração está no fato de que, segundo a sócia E_B2, a startup começou a utilizar o formato dos OKRs para discutir questões ligadas ao negócio.

Capacidade de combinação

Interna e externa

O principal método de combinar conhecimento interno e externo na startup é através de conversas informais com as empreendedoras periféricas. No entanto, devido à natureza do negócio e realidade delas, a entrevistada E_B1 afirma que:

A gente não consegue fazer muitas previsões [...] o que dificulta o treinamento, por isso [...] desenvolvemos uma metodologia muito especial com progresso bem dividido, de blocos pequenos e concisos de informação para assimilação [...] então ela recebe aquele input e coloca em prática, ela mesmo vê que funciona, então emprega com outras empreendedoras.

Desta maneira, não são usados livros ou alguma metodologia padrão, mas sim conversas informais. Assim, apesar de tais dificuldades, a startup mantém uma relação próxima com estas empreendedoras, não apenas por intermédio da funcionários mas também das sócias, que conversam com frequência com elas, combinando conhecimentos internos e externos.

A aceleração ajudou em algumas modificações: primeiro, as orientações durante os encontros, levaram-na a mirar um só segmento, isto é, o MVP considerou apenas negócios de artesanato, deixando a ideia de abranger outros produtos. Neste caso, houve sugestões para que elas selecionassem mulheres com “mindset” empreendedor, pois uma seleção errada poderia prejudicar a credibilidade do negócio. A segunda influência, ainda que indireta, ocorreu na comunicação com o cliente: “pelo fato da gente conhecer melhor o nosso produto, conhecer melhor a nossa ideia, entendê-la em profundidade, faz com que saibamos nos comunicar melhor” (E_B1).

Em terceiro lugar, a pressão por resultados fez com que aumentasse a agilidade nas decisões: “com a estratégia cabeça de praia [...] você [...] começa a focar na resolução do seu problema, sabendo localizá-lo melhor. Eu acho que [...] faz com que a gente fique mais ágil e rápido nas ações” (E_B1). Uma consequência disto foi uma mudança nas vendas:

A ideia era que o catálogo fosse lançado apenas quando já houvesse o e-commerce estabelecido, mas a gente viu que não era viável [...] então abriu essa perspectiva de olhar para diferentes canais de venda menores, bem focados e direcionados [...] que só foi propiciada por graças à aceleração (E_B1).

Em quarto lugar, a entrevistada E_B2 relatou que o programa foi importante para elas compreenderem os diferenciais da startup e, assim, começaram a enxergar concorrentes indiretos e que disputam recursos:

Se a gente for pensar em concorrência neste momento [...] são todas que podem ganhar investimento [...] todos os negócios de impacto social que também acabam competindo [...]. A FGV Ventures ajudou a gente a entender que existe essa competição por investimentos. [...] No próprio Instagram há toda a concorrência por atenção.

Por fim, os feedbacks e dicas ajudaram a startup a criar e aprimorar seu pitch para o demo day, especialmente no que diz respeito ao conteúdo da apresentação, ordem dos slides, e boas técnicas para comunicação.

Em suma, a startup combina conhecimentos principalmente com as empreendedoras da periferia através de uma metodologia desenvolvida pelas sócias que fosse capaz de treinar estas mulheres de forma simples e objetiva. Por sua vez, a aceleração teve o papel de facilitar

mudanças a partir de orientações durante as atividades, em especial, os OKRs e callfezinhos que deram “ritmo ao negócio” (E_B2).

Individual e grupo

As duas sócias são profissionais experientes: enquanto uma já teve negócios no ramo da moda, a outra estuda empreendedorismo social e desenvolveu trabalhos em comunidades. Assim, ambas combinam suas experiências com as da funcionária que, além de ser artesã, também é uma mulher inserida neste contexto periférico.

Conforme E_B1, as sócias repassam o conhecimento à ela através de uma “relação de confiança [...] em que a gente se escuta mais do que fala [...] é uma mistura de recursos humanos, psicologia, gerenciamento, liderança e criatividade”. Neste sentido, houve pelo menos um exemplo desta combinação: diante de um problema com derretimento do mel em um produto, ela aconselhou a utilização de tecido de abelha que age como impermeabilizante e antifúngico.

Deste modo, percebeu-se que a startup consegue combinar conhecimentos individuais e de grupo. Ainda assim, por causa da mentoria sobre time, houve uma mudança na organização das atividades da startup, isto é, cada sócia ficou responsável por uma área específica, de acordo com a sua respectiva expertise: “a gente aprendeu a ter mais clareza dos objetivos, a tomar as decisões melhor, sabendo dividir melhor as funções”.

De acordo com E_B1, o principal impacto do programa foi conhecer o ecossistema de startups e o *networking*, isto é, ter contato com outros empreendedores que estão em situações semelhantes. Além disso, “estar participando de um processo de aceleração me faz ser muito mais proativa [...] muito mais rápida nos meus processos de gestão do que eu já fui em outros tempos”. Individualmente, modificou o conceito de MVP:

O MVP era uma coisa que pra mim era um paradigma, que eu tinha completamente distorcido [...] e por conta do nosso programa de aceleração, de todos os ‘inputs’ que foram passados, eu entendi que na verdade [...] eu tenho que ter o meu produto inicial que eu vou lançar [...] e posso testar com uma coisa que eu sei que não é o ideal, mas eu vou melhorando aos poucos [...] (E_B1).

Como consequência, alguns processos foram simplificados. De fato, se “antes de entrar na aceleração, a gente estava querendo montar o nosso site demo” (E_B2), mas ao longo dos OKRs e callfezinhos, as orientações dos diretores da aceleradora levaram à decisão de testar o MVP pelo WhatsApp.

A aceleração também agregou conhecimento sobre conteúdo e técnicas de pitch: “o storytelling [...] o design, as referências [...] até aquele diagrama visual de como você se vê no universo”. Ademais, “o processo [...] transformou a gente em empreendedora” (E_B2), o que contribuiu para que as decisões fossem focadas em resultados e mais racionais.

Consequentemente, conforme E_B2, houve maior compreensão em relação ao próprio negócio: “eu não tinha clareza de que as empreendedoras periféricas eram nossas clientes. Para mim, as nossas clientes eram só as empreendedoras que pagavam a conta. Eu não tinha essa ideia de que eu tinha clientes dos dois lados”.

Resumo do caso 2

O segundo caso se trata de um marketplace cujo objetivo é conectar empreendedoras da periferia de São Paulo com consumidoras de considerável poder aquisitivo que desejam consumir produtos feitos à mão. Este cunho social tem a ver com a história de vida de suas sócias-fundadoras: a sócia E_B1 já empreendeu no segmento de moda e na ocasião lidava com profissionais em situação vulnerável, enquanto a sócia E_B2 desenvolveu trabalhos em comunidades.

Desta maneira, embora nenhuma delas tivesse experiência em startups, iniciaram o *batch* com uma proposta de valor definida, isto é, “empoderar mulheres periféricas e ofertar artesanato de alta qualidade” (trecho do primeiro OKR). No entanto, encontraram dificuldades para realizar um MVP, principalmente por dois motivos: o primeiro que as sócias imaginavam que precisariam apresentar uma solução mais sofisticada do que o necessário e, em segundo lugar, foi preciso escolher quais negócios seriam preteridos, pois não seria viável contemplar mais de um tipo de produto no momento.

Apesar disto a startup conseguiu bons resultados que culminaram em feedbacks positivos no demo day. Isto aconteceu, principalmente, devido a dois fatores: o primeiro são as características individuais das sócias, que demonstraram ser proativas e dispostas a adquirir novos conhecimentos. Em segundo, à aceleração que, através dos OKRs e callfezinhos.

Em suma, a startup tem como diferenciais o fato de atuar próximo ao seu público-alvo (ainda que uma das sócias more no exterior) e um time qualificado que consegue integrar diferentes expertises. Em especial, as sócias absorveram rapidamente os conteúdos e feedbacks repassados durante o *batch*, o que é confirmado pela evolução da empresa no processo empreendedor, saindo da ideação para a fase de validação.

4.2.3 Caso 3 – Startup C

A startup C, fundada em 2020, é uma edtech que oferece acolhimento emocional para pessoas interessadas em ingressar nos cursos de graduação da FGV e alunos procurando estágio, através de aulas remotas de disciplinas exigidas no vestibular e mentorias para entrevistas.

Segundo a fundadora E_C, baiana de Feira de Santana, primeira colocada no vestibular do curso de administração de empresas da EAESP/FGV em 2020 e única pessoa à frente do negócio, a ideia surgiu enquanto era representante de um cursinho para vestibulandos e percebeu que muitos alunos tinham problemas em lidar com a ansiedade e outras questões pessoais que afetavam negativamente seu desempenho nas provas.

A startup tinha uma sócia e uma estagiária, ambas graduandas em administração, mas que acabaram saindo da empresa. A primeira, estudante da Universidade Federal do Ceará (UFC) e com experiência em projetos, saiu nas primeiras semanas do *batch*, enquanto que a segunda é estudante da EAESP-FGV foi desligada em agosto de 2021.

A procura pela aceleração deu-se pela necessidade de agregar conhecimento em gestão de pessoas e marketing, principalmente. Assim, “logo depois da garagem de startup (disciplina da FGV), eu decidi que era o momento de buscar um outro tipo de ajuda” (E_C) e percebeu que esse apoio da aceleradora seria essencial.

Em suma, a startup é uma edtech especializada em oferecer mentorias focadas nos testes de admissão para os cursos de graduação da FGV com a proposta de oferecer, acima de tudo, um suporte emocional para os alunos.

Capacidade de aquisição

Tecnologia

A startup não demonstrou, antes ou após o *batch*, quaisquer mecanismos de aquisição de conhecimentos tecnológicos.

Mercado

A principal maneira com que a startup adquire conhecimento sobre o mercado é através do monitoramento de um competidor que assessorava estudantes para ingressarem na FGV e no Insper: “entrevistei vários clientes deles para entender sua estratégia”, contou E_C, que ainda observou que:

Eles estão vindo de forma muito forte, com marketing muito bom e alinhamento [...] e eu considero eles um concorrente mais forte no longo prazo do que o próprio CPV (outra empresa) que hoje tem uma marca muito mais conhecida [...] mas que não tem muita flexibilidade para mudar e renovar

Além disso, a fundadora já conversou com pessoas de uma startup de Minas Gerais, que “faz mais ou menos o que eu quero fazer para o vestibular da FGV, que é o acolhimento emocional” (E_C).

Em relação à influência da aceleração, a entrevistada afirmou que não houve modificações em como ela enxerga a concorrência, pois era algo que já pesquisava e, por isso, percebeu que há uma tendência de novos entrantes no mercado, além de outros concorrentes como professores particulares e demais cursinhos.

Portanto, a startup não possui múltiplos métodos para adquirir conhecimento do mercado, focando principalmente em conversas informais e *benchmarking*. A principal contribuição da aceleradora, por sua vez, foi orientá-la a olhar também para pessoas cujos alunos muitas vezes dependem, principalmente financeiramente.

Gestão

A principal fonte de aquisição de conhecimento em gestão da fundadora e, consequentemente, da própria startup são livros. A entrevistada contou que lê sobre: cultura organizacional, desenvolvimento de hábitos, valores, recursos humanos, segurança psicológica, modelos de negócios inovadores, entre outros temas. Além disso, durante o programa, houve contato com uma ex-colega de trabalho, que é especialista em vendas, mas não foi por influência da aceleração.

Capacidade de criação

Tecnologia

A startup não demonstrou utilizar ferramentas ou possuir quaisquer processos ou práticas de criação de novas tecnologias, bem como não há evidências de que a aceleração tenha influenciado este aspecto da empresa.

Mercado

A principal ferramenta utilizada é o Instagram, onde a startup cria seu valor no mercado, através de conteúdos que mostram depoimentos de ex-alunos. Há também um minisite, onde se encontram dicas e materiais de estudo. Não houve, no entanto, provas de que a aceleradora influenciou estes processos.

Gestão

A startup apresentou alguns processos de criação de conhecimento: o primeiro deles foi a entrada de uma sócia (em sugestão da aceleradora) e a contratação de uma estagiária não remunerada e de professor freelancer. De acordo com a fundadora, houve também dois dias de

reuniões com imersão e *brainstorming* para definirem o desenho do produto - na ocasião, o cursinho - que seria lançado.

Em relação a tecnologias voltadas à criação do conhecimento, a entrevistada E_C citou o uso do Google Drive para armazenar, em pastas, documentos referentes à gestão estratégica, do serviço oferecido e de marketing, além de também utilizar canais criados no Slack (até a saída da sócia) e o Calendly. Além disso, as vendas são realizadas diretamente pelo WhatsApp, que também foi usado para comunicação no último semestre por conta da alta demanda.

Portanto, a startup mostrou possuir mecanismos para criar conhecimentos relacionados à gestão. A aceleração, no entanto, teve influência apenas ao sugerir que a empreendedora tivesse pelo menos um(a) sócio(a) no negócio.

Capacidade de combinação

Intrno e externo

No início do *batch*, a fundadora tentou antecipar uma solução baseada na análise da concorrência: “ele (concorrente) está ‘vindo’ para FGV, então por isso eu decidi lançar a revisão no final do ano”. No entanto, devido a dificuldades na demanda e prejuízos por conta de gastos sem retorno, concluiu que o melhor caminho seria pivotar.

Desta maneira, a startup optou por “seguir nesse mercado de entrevista e agora adaptar isso para o público da FGV, que faz muitas entrevistas de estágio” (E_C), mostrando, assim, que ela consegue combinar conhecimentos internos e externos através de aprendizados oriundos de erros anteriores, que culminaram na conversão em novos produtos/serviços.

Neste caso, a FGV Ventures foi importante para agilizar processos: “eu não teria feito a revisão neste momento [...] e essas conversas foram me ajudando a chegar a essa conclusão” (E_C). De fato, esta mudança pôde ser observada durante os OKRs e callfezinhos, onde a entrevistada discutiu novas ideias que gostaria de testar. Assim, o ambiente de pressão e a exigência de agilidade na tomada de decisões, fez com que a empreendedora pudesse entender que não gostaria de continuar o que estava fazendo: “eu comecei pensando em construir um cursinho, mas, ao final da aceleração, ficou muito claro para mim que eu não gostaria de seguir esse caminho”.

A empreendedora também destacou que as conversas durante o *batch* a fizeram refletir sobre a inclusão de pais e responsáveis entre os *stakeholders* da empresa. Além disso, a comunicação se tornou mais efetiva, uma vez que o Instagram ficou mais “profissional, com postagens constantes e voltado a resultado” (E_C).

Em resumo, a startup mostrou que, a partir da integração de conhecimento externo e interno, consegue tomar decisões e criar novas soluções. Neste sentido, a pressão por resultados e as orientações durante o *batch* a ajudaram perceber outras oportunidades. Assim, embora a ideia do cursinho tenha sido pivotada, a entrevistada declarou que, por conta do programa, houve maior organização nos materiais utilizados e mudanças no marketing através do aumento na frequência de conteúdos postados no Instagram e mensagens que culminaram no crescimento do engajamento do público.

Individual e de grupo

O conhecimento, antes dos desligamentos da sócia e da estagiaria, era compartilhado basicamente através de reuniões e conversas por vídeo e WhatsApp. No entanto, segundo a fundadora E_C, ambas não tinham funções definidas nem foram treinadas: “acredito que o motivo da saída [...] foi a falta de ‘onboarding’, de uma ambientação, preparação, treinamento, transmissão de valores da cultura”. Porém, houve aprendizado: “[...] agora para as contratações que a gente vai fazer de mentores temporários, já vai ter um manual”.

A fundadora da startup, E_C, ainda estudante da graduação de administração da FGV, já tinha experiência em dar aula: “durante o ensino médio, eu fui voluntária de um professor assistente de matemática em uma escola pública aqui da região”. Além disso, ao entrar na faculdade, realizou estágio de férias no time comercial de uma empresa de recursos humanos, o que a fez querer “construir um ambiente como aquele [...] e eu percebi que eu poderia treinar pessoas” (E_C). No entanto, a startup C é o seu primeiro empreendimento e, segundo ela, não teve nenhum tipo de treinamento em empreendedorismo.

Os impactos da aceleração no aspecto individual foram diversos. Primeiro, ajudaram-na no planejamento de tarefas: “eu tive uma organização muito maior [...] em cada OKR eu já pensava no próximo passo que eu tinha que fazer”. Em segundo lugar, o *batch* a fez pensar sobre si mesma e sobre seu momento de vida como empreendedora: a conversa com um dos mentores da FGV Ventures a fez refletir que ainda não estava preparada para gerir uma empresa que pudesse crescer, enquanto os encontros “realmente [...] agregaram bastante no sentido de que eu percebi minha insuficiência enquanto pessoa na liderança”. Desta maneira, a aceleração contribuiu para duas mudanças na mentalidade da empreendedora, conforme os trechos abaixo:

Acredito que estou acumulando uma bagagem para a próxima vez que eu for empreender: eu já vou de uma forma muito mais focada também no que o mercado quer [...] os investidores querem uma empresa que tenha muita perspectiva de crescimento [...] eu vou levar essa bagagem comigo.

“Eu me tornei uma pessoa muito mais prática e também com maior interesse em fazer testes. Então isso mim é o processo empreendedor. Eu

Acredito que ele ficou mais sólido comigo. Então, por exemplo, quando eu decido fazer algo [...] eu não simplesmente aceito que tem um problema: eu penso em como resolvê-lo de forma mais eficiente, então tem sido esse o efeito (da aceleração)

Em terceiro, foi possível integrar diferentes tipos de conhecimentos: sobre “fit cultural”, gestão de pessoas e *User Experience/User Interface* (UX/UI). Sobre o último, a entrevistada comentou que “a parte de tech foi a mais a interessante porque eu não tinha ideia desse universo [...] e fiquei muito impressionada com o que ela estava falando [...] sobre o que o usuário iria pensar”.

Em suma, a empreendedora mostrou que consegue aprender com erros e superar dificuldades. Neste sentido, os encontros proporcionaram reflexões sobre decisões estratégicas: “a aceleração tem me feito refletir sobre [...] quais os próximos passos” (E_C), além de assisti-la como apoio emocional. Por fim, segundo a entrevistada E_C, o programa a deixou mais organizada para resolver problemas, além de fazê-la refletir sobre si mesma: “eu vi não posso ser ‘cabeça dura’ [...] não posso criar apego ao negócio”.

Resumo do caso 3

A startup C começou o *batch* como uma edtech cuja proposta de valor consistia em ser uma mentoria com apoio emocional para estudantes e demais interessados em entrar nos cursos de graduação da FGV. Especificamente, a ideia era ajudá-los nas etapas do vestibular, que são a prova teórica e a fase de entrevista, assim, a empresa iria oferecer um cursinho no final do ano (2021).

No entanto, ao longo do *batch*, houve alguns problemas. O primeiro foi o desligamento de sua única sócia ainda no início do programa. Com isto, os primeiros encontros foram focados na discussão de temas como formação de equipes, valores e cultura organizacional. O segundo se deve ao fato de que sua ideia de oferecer um cursinho pivotou, devido a fatores externos como a falta de demanda e também internos, que foi a desmotivação da própria empreendedora em seguir este caminho. Deste modo, ela optou por focar apenas nas entrevistas, que passaram a ser também ofertadas para estudantes que estão procurando estágio.

No entanto, estes percalços parecem tê-la abalado psicologicamente em determinado período, até mesmo por conta de sua inexperiência em empreender. Neste sentido, alguns OKRs e callfezinhos se tornaram uma oportunidade para conversar sobre diversos assuntos que não necessariamente faziam parte do escopo da empresa, mas foram importantes para motivá-la.

Portanto, estes encontros tiveram impacto não apenas na gestão do empreendimento, mas também na formação pessoal da fundadora: “eu fiquei mais organizada [...] me senti mais

empreendedora a partir do momento que eu entrei na FGV Ventures” (E_C). Desta maneira, ainda que a startup não tenha sido considerada graduada no processo de aceleração, ela foi enquanto empreendedora.

4.2.4 Caso 4 – Startup D

Fundada em 2020, a startup D é uma fintech da cidade do Rio de Janeiro que oferece um serviço de “cofre digital”, que permite aos clientes guardarem dinheiro de forma automática e manual (via PIX, TED ou boleto) com renda fixada na Selic.

De acordo com o fundador E_D1, a ideia surgiu enquanto fazia mestrado em Illinois, nos Estados Unidos. Na época, ele conheceu uma das pioneiras em soluções com moeda digital emitida pelo Banco Central, e quando voltou ao Brasil, entendeu que não havia oferta de serviços semelhantes no país.

Desta maneira, segundo o site da startup, são oferecidos dois tipos de planos para os clientes: um gratuito e outro pago, em que há mais benefícios. Para utilizá-los é preciso fazer um cadastro, determinar um objetivo e, por fim, configurar a forma de guardar o dinheiro (por depósito, cartão de crédito, etc.)

A startup tem três sócios: E_D1, mestre em “Corporate Law”, formado em direito e graduando em administração na FGV-Rio, possui experiência no mercado financeiro e está à frente da gestão comercial e de finanças; E_D2, formada em direito pela FGV-Rio, com experiência em propriedade intelectual, atua na operação e acesso dos clientes e E_D3, que cursou ciências da computação na UFRJ e é responsável pela área de TI. Há também um funcionário, formado em comunicação social na ESPM-Rio, mestrando em mídias digitais e trabalha no design do produto.

De acordo com E_D1, os sócios procuraram a aceleração porque entendiam que precisavam desenvolver o conhecimento operacional, além da técnica e produtividade na gestão de fintechs. Neste sentido, optaram pela FGV Ventures por conhecer e confiar na instituição que tem um “método já testado”. Além disso, “ela poderia ajudar com contato, estrutura [...] e não cobram equity” (E_D1).

Resumindo, a startup D é uma fintech que propõe automatizar a forma com que as pessoas guardam dinheiro. Para isto, oferece um produto denominado “cofrinho digital” em que o cliente pode depositar valores de acordo com seus próprios objetivos e metas financeiras.

Capacidade de aquisição

Tecnologia

Não houve evidências de que a startup tenha processos para adquirir conhecimentos tecnológicos. Em relação à aceleração, a influência foi sutil: de fato, o programa “melhorou a experiência do usuário, que é parte sim de tecnologia, mas não chega a ser uma arquitetura, não chega a ser um banco de dados [...] não é algo *hardcore*, é mais *softcore*” (E_D3).

Mercado

De acordo com E_D1, a startup adquire conhecimento sobre o mercado através de “constante *benchmarking*” de aproximadamente vinte firmas estrangeiras, da Europa e Estados Unidos, através de mídias sociais como Linkedin e outras fontes de notícias, como jornais. Ele completa que, “apesar deste negócio não estar muito presente no Brasil [...] a gente monitora empresas que consideramos mais parecidas em relação à dor que tentam atacar, mas não com a mesma solução”. Outras fontes de informações bastante utilizadas são: portais como o da Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), que fornecem dados compilados do segmento; congressos e leitura de artigos científicos.

A startup D, assim, apresentou diversos mecanismos para adquirir conhecimento. A aceleração, neste caso, impactou mais pelo *networking*: “hoje a gente adquire informação prática com pessoas do mercado” (E_D1) e orientação do que por modificar qualquer processo: “[...] orientou muito a gente para ficar olhando e acompanhando a concorrência [...] porém, essa parte está bem clara [...] para a gente desde o início” (E_D3).

Gestão

A principal fonte de aquisição de conhecimento em gestão são livros e outros materiais que os sócios têm acesso. Além disso, houve contato com um gestor da aceleradora e com outras pessoas para falar, respectivamente, sobre captação de recursos e estratégia.

Em relação ao produto, a startup acompanha não apenas notícias que saem na mídia e que possam dar novos insights, mas também novidades em termos de regulação bancária e banco de dados do governo que contém informações e estatísticas. Além disso, “a gente conversa com outras empresas que dão algum feedback, conversa também com investidores” (E_D1).

Resumindo, a gestão da startup não foi modificada pela aceleração, embora os diretores da aceleradora tenham dado dicas de livros. Porém, seu papel foi importante para facilitar conexões com profissionais ligados a áreas como marketing digital e estratégias de aquisição.

Capacidade de criação

Tecnologia

A startup não demonstrou possuir mecanismos para criar conhecimento tecnológico. Embora a aceleração não tenha exatamente transformado este processo, o sócio E_D3, responsável pela área de tecnologia da startup, alegou que começou a ficar mais atento a congressos e conferências sobre novas tecnologias.

Mercado

As principais ferramentas utilizadas são redes sociais, especificamente, Facebook, Instagram, Linkedin e blog, onde há conteúdos referentes a finanças pessoais, investimentos, entre outros assuntos relacionados, além do Google Ads. Além disso, houve a robotização no uso do Telegram e também há planejamento para a utilização do TikTok: “a gente cria canais de feedback e comunicação com o cliente” (E_D1). Desta maneira, a startup mostrou utilizar diversas ferramentas, porém, não houve influência da aceleração nestes processos.

Gestão

A startup D utiliza uma metodologia ágil, especificamente, combina características do Scrum e Kanban. Desta maneira, os sócios fazem *sprints* semanais, em que são definidos os aspectos mais operacionais de gestão, e reuniões diárias – sempre no horário de almoço – cujo foco é discutir tarefas que vão ser realizadas no dia. Estes encontros também são usados para discutir questões relacionadas ao produto, a partir da coleta de feedbacks de usuários. Assim, os dados são agregados em um documento que posteriormente é discutido entre os membros.

As ferramentas utilizadas para isto são redes o Slack, WhatsApp, Trello, Discord, além de tecnologia para desenvolvimento do produto, especificamente, a linguagem de programação Elixir. Houve evidências também de dois processos: pesquisas de mercado, tanto qualitativas quanto quantitativas, para formulação do MVP e contratação de um funcionário.

Em relação ao produto, no entanto, não houve muitas mudanças, também em virtude do mercado financeiro brasileiro ser rígido: “ele ainda parece ser bastante regulado, o que faz com que a gente fique assim muito engessado em algumas coisas (...)” (E_D1).

Portanto, o principal processo de criação acontece principalmente por *brainstorming*: “eu dou uma ideia, se ela sobrevive um mês depois e faz sentido, mostra que ela realmente era uma boa ideia” (E_D1). Deste modo, evidenciou-se a presença de mecanismos que criam conhecimento, embora não seja possível atribui-los à aceleração.

Capacidade de combinação

Interno e externo

A principal fonte de combinação de conhecimento são parcerias: além de pontuais com páginas de influenciadores, há também uma participação em um projeto desenvolvido por uma empresa de open banking, que facilita a obtenção de dados bancários. Deste modo, estes contatos acabam “fornecendo muito material que ajuda a gente a conhecer o nosso cliente [...] na busca do MVP e também [...] a reduzir o CAC e o custo variável operacional” (E_D1).

Durante o *batch*, ocorrem pelo menos três mudanças importantes com influência da aceleração. A primeira foi a segmentação de clientes: os sócios estavam trabalhando com quatro pessoas, mas as orientações foram para que eles focassem em apenas uma, devido à escassez de recursos. A segunda está relacionada à comunicação com cliente: “a gente conversou com pelo menos quatro mentores de marketing e UX design que ajudaram a refazer [...] a identidade visual. Agora nossa taxa de conversão é duas, três vezes maior” (E_D3). Por fim, “alguns *inputs* forçaram a gente a ter mais celeridade em recolher feedback dos nossos clientes” (E_D2), além de conseguir “cativá-los” (E_D3).

Em suma, o processo de aceleração maximizou a capacidade de combinação existente, principalmente a cultura de agir conforme avaliações do mercado, racionalizando a execução de tarefas. Ademais, proporcionou novos contatos que podem, eventualmente, tornar-se parcerias.

Individual e grupo

O conhecimento interno é transmitido através das reuniões diárias entre os sócios que duram cerca de 10-15 minutos e o objetivo é discutir questões específicas, e semanais em que as tarefas de cada membro são designadas, inclusive com a participação do funcionário, para que “ele entenda melhor a motivação por trás das decisões” (E_D1).

Esta metodologia é resultado de problemas enfrentados anteriormente: a startup começou com cinco sócios, porém nem todos estavam disponíveis para suas tarefas. Deste modo, houve falhas de comunicação, em que não ficou claro o que cada um deveria fazer: “[...] a gente tem um material mais objetivo, o que ajuda também [...] a passar para [...] qual é o objetivo da atividade [...] então o negócio desenvolve a partir daí”.

O sócio E_D1 tem experiência no mercado financeiro e em empreendedorismo, uma vez que desenvolveu uma startup lawtech anos atrás. Além disso, realizou um projeto baseado na metodologia ágil e, apesar de ser formado em direito e cursar administração, tem noções de programação. Assim, utilizou seu conhecimento para compactar informações sobre o produto

de empresas concorrentes: “eu baixei todas as avaliações [...] e usei o Jupyterlab, Python e também Orange 3”.

Os demais sócios, no entanto, não tinham experiência especificamente em startups. Ainda assim, os conhecimentos de ambos foram importantes: enquanto a entrevistada E_2 entende de propriedade intelectual, E_D3 é programador e analista de dados. Por sua vez, o funcionário estuda mídias digitais e inteligência artificial, que são temas relevantes dentro do contexto dos negócios da empresa.

Deste modo, a empresa reúne profissionais que combinam diferentes conhecimentos. Não obstante, houve impactos da aceleração: sobre a mentoria de time, E_D2 descreve que “a conversa foi ótima porque mostrou deficiências de comunicação [...] e do relacionamento de sócios. Desta maneira, “a organização ficou melhor [...] principalmente em relação a tarefas. A gente começou a ser muito mais transparente, de forma que todo mundo entendesse o que estava acontecendo” (E_D3). Além disso, “a gente conseguiu administrar melhor o nosso tempo em relação a um objetivo. [...] então teve um impacto muito grande porque traz clareza [...] do que precisa ser feito” (E_D2). Assim, a startup começou a utilizar KPIs: “os OKRs nos ajudaram nisso” (E_D3).

Houve também influência no aspecto individual dos empreendedores: “pra mim, individualmente [...] melhorou muito o ‘startupês’ [...] agora eu sei todas as terminologias que me escapavam”. Em outro aspecto, os OKRs e callfezinhos também foram importantes como um suporte emocional, principalmente durante o mês de outubro em que, devido a uma falha de um prestador de serviço, a startup teve de parar suas operações: “deu um senso para a gente colocar a cabeça no lugar, fazer outras coisas [...]” (E_D1). Assim, também foi uma oportunidade de discutir questões relacionadas à resolução de problemas, isto é, segundo o sócio E_D3, a startup passou a tomar decisões de forma mais coletiva.

Em suma, houve evidências da presença de capacidade de combinação, principalmente transferência de conhecimento da empresa para o indivíduo (através das reuniões diárias e semanais), integração de pelo menos três tipos de conhecimento, isto é, tecnológico, financeiro e de propriedade intelectual, e, por fim, aplicação de conhecimento oriundo da experiência individual de cada sócio, em seus respectivos setores. Por sua vez, a aceleração proporcionou feedbacks de especialistas e conversas que impactaram a maneira com que os empreendedores lidam com o negócio, inclusive em termos de comunicação interna e organização societária. Igualmente, a startup conseguiu gerir melhor seu tempo, resolvendo problemas de maneira mais

rápida, coletiva e organizada. Por fim, houve transferência de conhecimento para o indivíduo, especificamente, o entrevistado E_D3 relatou compreender melhor o ecossistema de startups.

Conclusão do caso 4

O caso 4 é uma fintech formada por três sócios, sendo dois graduados em direito e um com experiência em tecnologia e ciência de dados, além de um funcionário que é formado em comunicação social.

Deste modo, eles conseguem integrar diferentes conhecimentos e se mostraram empreendedores resilientes, o que foi importante para superar algumas adversidades durante o *batch*. A principal delas se deu por conta de um problema com um prestador de serviço financeiro, o que fez com que a empresa parasse suas operações por aproximadamente um mês. Assim, segundo o entrevistado E_GV2, todos eles demonstraram ter grande maturidade emocional pois conseguiram não apenas superar este problema, mas também se reestruturar. Além disso, a permanência dos clientes demonstrou que a startup cria valor no mercado.

Portanto, a startup reúne características, tanto em termos individuais quanto de gestão, fundamentais para o sucesso. Desta maneira, segundo E_GV1, um dos diretores da aceleradora, há “imensas chances do ano que vem eles estarem captando”

4.3 Análise cruzada dos dados

Nesta seção, os casos foram comparados a fim de descrever suas semelhanças e diferenças. Deste modo, a tabela abaixo resume os resultados encontrados, em relação às capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e os fatores que as influenciam.

Tabela 14 - Resumo dos resultados encontrados

Caso (startup)	CDBC	Dimensão	Itens observados antes da aceleração	Influências da aceleração
1 (A)	Aquisição	Tecnologia	Sem evidências de processos de aquisição	Sem evidências de influência
		Mercado	Interação com empresa do setor (saúde) Contato pessoal (irmã e cunhado de um dos sócios) Pesquisa de internet	<i>Networking</i> Percepção de novas oportunidades
		Gestão	Consultoria Fontes externas de conhecimento encontradas na internet	<i>Networking</i>
	Criação	Tecnologia	Sem evidências de processos de criação	Sem evidências de influência
		Mercado	Redes sociais Agência contratada	Sem evidências de influência
		Gestão	<i>Brainstorming</i>	Sem evidências de influência
	Combinação	Interno e externo	Feedbacks de clientes Parceria	Agilidade para recolher feedbacks Alteração no modelo de negócio Aprendizado acelerado Percepção de novos concorrentes Integração de conhecimento teórico e prático Educação organizacional Aplicação do conhecimento aprendido no <i>batch</i>
		Individual e de grupo	Transferência de conhecimento por meio de conversas Aprendizado com erros anteriores Integração de conhecimentos individuais Utilização do conhecimento para solucionar problemas Decisões baseadas na intuição	Transferência de conhecimento Autoconhecimento Motivação Senso de comunidade Decisões baseadas na razão
	2 (B)	Aquisição	Sem evidências de processos de aquisição	Sem evidências de influência
		Mercado	Jornais, revistas, conversas Biblioteca da faculdade	Sem evidências de influência
		Gestão	Consultoria jurídica	<i>Networking</i>
	Criação	Tecnologia	Sem evidências de processos de criação	Sem evidências de influência

Caso (startup)	CDBC	Dimensão	Itens observados antes da aceleração	Influências da aceleração
		Mercado	Mídias sociais Contratação	Sem evidências de influência
		Gestão	Redes sociais e aplicativos de gestão <i>Brainstorming</i>	Modelo de OKRs foi adotado
	Combinação	Interno e externo	Transferência de conhecimento por meio de conversas	Foco Melhor comunicação com cliente Agilidade nas decisões Integração de conhecimento sobre pitch Aplicação de conhecimento aprendido no <i>batch</i>
		Individual e de grupo	Transferência de conhecimento por meio de conversas Integração de diferentes conhecimentos Aplicação de conhecimentos devido à experiência	Mudança organizacional: divisão de tarefas <i>Networking</i> Transferência de conhecimento sobre MVP Tomada de decisão mais racional Autoconhecimento
3 (C)	Aquisição	Tecnologia	Sem evidências de processos de aquisição	Sem evidências de influência
		Mercado	<i>Benchmarking</i> Interações com empresas do setor Conversas informais com ex-alunos de seu concorrente	Sem evidências de influência
		Gestão	Livros Contato com especialista em vendas	Sem evidências de influência
	Criação	Tecnologia	Sem evidências de processos de criação	Sem evidências de influência
		Mercado	Mídias sociais e site	Sem evidências de influência
		Gestão	Contratação <i>Brainstorming</i> Ferramentas de comunicação interna	Orientação para a startup ter pelo menos um(a) sócio(a)
	Combinação	Interno e externo	Feedbacks de clientes Aprendizado com erros anteriores	Agilidade na tomada de decisão Pivotagem e conversão de conhecimento em novos produtos
		Individual e de grupo	Transferência de conhecimento via conversas	Aprendizado com erros anteriores

Caso (startup)	CDBC	Dimensão	Itens observados antes da aceleração	Influências da aceleração
4 (D)	Aquisição	Tecnologia	Aplicação de conhecimentos devido à experiência em dar aulas	Planejamento de tarefas e “próximos passos” Autoconhecimento Integração de conhecimentos, sobre gestão de pessoas e experiência do usuário Tomada de decisão estratégica
		Mercado	Sem evidências de processos de aquisição <i>Benchmarking</i> Coleta de avaliações de usuários da concorrência Redes sociais Fontes de notícias Portal da ABFintechs Congressos Artigos	Sem evidências de influência <i>Networking</i>
		Gestão	Livros Notícias Coleta de dados disponibilizados pelo governo	Dicas de livros <i>Networking</i>
Criação	Tecnologia		Sem evidências de processos de criação	Atenção maior a congressos e conferências de tecnologia
	Mercado		Mídias sociais Site	Sem evidências de influência
	Gestão		Metodologia ágil, com reuniões diárias e semanais Mídias sociais para comunicação interna Pesquisa de mercado Contratação de funcionário	Sem evidências de influência
Combinação	Interno e externo		Feedbacks de clientes Parcerias	Agilidade para coletar feedbacks Comunicação mais assertiva com cliente Melhor identidade visual Aplicação do conhecimento aprendido no <i>batch</i>
	Individual e de grupo		Transferência de conhecimento Integração de diferentes conhecimentos Aplicação do conhecimento adquirido pela experiência Aprendizado com erros passados	Gestão de tempo Melhor organização Melhor comunicação interna Transferência de conhecimento sobre ecossistema de startups

Caso (startup)	CDBC	Dimensão	Itens observados antes da aceleração	Influências da aceleração
				Agilidade na tomada de decisão

Fonte: Autor

Aquisição

Em termos de conhecimentos tecnológicos, não houve evidências de processos de aquisição, nem de influência da aceleração. Isto porque, embora “a gente entenda que a tecnologia acaba auxiliando na escalabilidade no futuro [...] se a startup tá no começo, ela não necessariamente [...] vai escalar” (E_GV1). De fato, o foco do programa não foi apresentar novas tecnologias, mas auxiliar os empreendedores a validar suas ideias.

Em relação ao mercado, a principal semelhança é o uso de mídias sociais e conversas para coleta de dados. Além disso, também foram evidenciadas interações com outras empresas e *benchmarking*, este principalmente presente nas startups C e D, visto que as demais relataram não possuir concorrentes tão diretos. A diferença entre as duas está no fato de que, enquanto a primeira avalia as estratégias de uma empresa local, a segunda olha para o exterior, em especial Estados Unidos e Europa. Por sua vez, com respeito à gestão, um fator preponderante foram conversas com outras empresas, consultorias e/ou especialistas em determinado assunto. Outras fontes de conhecimento, nos casos 3 e 4, incluíram livros.

Portanto, os impactos da aceleração foram principalmente apresentar novos contatos aos empreendedores. Ainda, as orientações durante os days e callfezinhos permitiram a aquisição de conhecimento sobre MVP e, especificamente, alterações no modelo de negócios nos casos 1 e 2. Houve também mudanças na percepção de novas oportunidades e novos *stakeholders* nos casos 1 e 3, respectivamente.

Criação

As principais ferramentas de criação evidenciadas foram redes sociais, onde conteúdos sobre os empreendimentos e seu valor são criados no mercado. Internamente, as empresas também utilizam aplicativos que facilitam o fluxo de informações, além de *brainstorming* para geração de conhecimentos relacionados à gestão e, no caso 4, na tecnologia também. Outro processo presente, com exceção da startup A, foi contratação de funcionário.

A respeito da aceleração, foram encontradas três influências: a primeira foi o implemento do modelo de OKR por parte da startup B; a segunda foram as orientações que os diretores da aceleração deram à entrevistada E_C sobre a importância de ter um(a) sócio(a) para que as decisões não sejam totalmente individuais e centralizadas; por fim, o sócio E_D3 descreveu que a empresa começou a buscar conhecimento através de congressos e conferências sobre tecnologias mais recentes.

Combinação

No que concerne à combinação de conhecimento interno e externo, as evidências apontaram que as startups utilizam informações provenientes de feedbacks de clientes. Além disso, os casos 1 e 4 também contam com parcerias, enquanto que o caso 2 e 3 demonstraram, respectivamente, que transfere conhecimento através de conversas com as empreendedoras periféricas e aprende com erros anteriores, principalmente sobre o serviço oferecido.

Neste sentido, as influências da aceleradora foram amplas: os principais foram maior agilidade, melhor comunicação com cliente. Os encontros proporcionaram a integração de diferentes conhecimentos, ao passo que o demo day foi uma oportunidade de aplicá-los. Dois impactos particularmente relevantes foram a mudança visual na startup D que ajudou na conversão de clientes, e a pivotagem na startup C que culminou em um novo serviço.

Em relação à combinação individual e de grupo, os casos se assemelharam no uso de conversas para transferir o conhecimento internamente, na sua aplicação a partir da experiência de seus respectivos membros e, com exceção do caso 3 que tem apenas a fundadora, ao integrar conhecimentos distintos dada a diversidade dos sócios.

Desta maneira, a influência da aceleração também foi parecida em certos aspectos: em primeiro lugar, proporcionou o autoconhecimento em níveis individuais e no que diz respeito ao próprio negócio; em segundo, houve transferência de conhecimentos relacionados ao ecossistema de startups; em terceiro, representou um ambiente acolhedor para discutir problemas dos empreendedores. Particularmente, o programa ajudou a startup B a se organizar em termos de responsabilidades e tarefas.

Fatores influenciadores das capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento

Este item dissertou sobre os fatores que influenciam diretamente as CDBC segundo o trabalho de Bindra et al. (2020). Assim, os resultados foram resumidos na tabela 15. Em relação aos mediadores, em todos os casos evidenciou-se cultura de aprendizado: os empreendedores demonstraram interesse por novos conhecimentos que melhoraram sua gestão, inclusive em níveis individuais. No entanto, o dinamismo do mercado e a novidade tecnológica não foram observados, pois isto demandaria outra abordagem para o estudo.

Tabela 15 - Resumo dos fatores influenciadores das CDBC de cada caso

Fator	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Capital intelectual	Sócio 1: mestre em artes plásticas, especialista em projetos sociais, arquiteto Experiência em projetos de impacto Sócio 2: engenheiro químico, especialista em comunicação empresarial Experiência na indústria química Sócio 3: experiência em gestão	Sócia 1: doutoranda e mestre em comunicação empresarial, jornalista Experiência em moda Sócia 2: doutoranda e mestre em administração com foco em marketing Experiência em multinacionais	Fundadora: graduanda em administração Experiência como estagiária e professora	Sócio 1: mestre em “Corporate Law”, graduado em direito e graduando em administração Experiência em mercado financeiro e em empreendedorismo Sócia 2: graduada em direito Experiência em propriedade intelectual Sócio 3: cursou ciências da computação Experiência em TI Funcionário: mestrando em mídias digitais, graduado em comunicação social Experiência em design
	Influência da aceleração: Novos conhecimentos	Influência da aceleração: Novos conhecimentos	Influência da aceleração: Novos conhecimentos	Influência da aceleração: Novos conhecimentos
P&D intensivo	Não identificado Não houve influência da aceleração	Não identificado Não houve influência da aceleração	Não identificado Não houve influência da aceleração	Não identificado Não houve influência da aceleração
Eficiência organizacional	Metas sem clareza Clima organizacional favorável Valores compartilhados entre os sócios Presença de cultura empreendedora	Metas sem clareza Clima organizacional favorável Valores compartilhados entre os sócios Presença de cultura empreendedora	Metas sem clareza Clima organizacional desfavorável Valores não compartilhados entre os sócios Presença de cultura empreendedora	Metas sem clareza Clima organizacional favorável Presença de cultura empreendedora
	Influência da aceleradora: Cultura de startup Estabelecimento de metas de curto prazo (via OKR) Motivação Senso de comunidade	Influência da aceleradora: Cultura de startup Estabelecimento de metas de curto prazo (via OKR) Confiança	Influência da aceleradora: Cultura de startup Estabelecimento de metas de curto prazo (via OKR) Apoio emocional	Influência da aceleradora: Cultura de startup Estabelecimento de metas de curto prazo (via OKR) Apoio emocional

Fator	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Capacidade absorptiva	<p>Aplicação de informações externas Conhecimento compartilhado entre membros Relacionamento próximo ao público-alvo</p> <p>Influência da aceleradora: Segmentação de cliente Maior conhecimento sobre o mercado Comunicação externa mais efetiva</p>	<p>Conhecimento compartilhado entre membros Relacionamento próximo ao público-alvo</p> <p>Influência da aceleradora: Segmentação de cliente Maior conhecimento sobre o mercado Aplicação de informações externa Comunicação externa mais efetiva</p>	<p>Aplicação de informações externas Conhecimento compartilhado entre os membros Relacionamento próximo ao público-alvo</p> <p>Influência da aceleradora: Segmentação de cliente Maior conhecimento sobre a dor do cliente Comunicação externa mais efetiva</p>	<p>Aplicação de informações externas Conhecimento compartilhado entre os membros Relacionamento próximo ao público-alvo</p> <p>Influência da aceleradora: Segmentação de cliente Maior conhecimento sobre a dor do cliente Comunicação externa mais efetiva</p>
Agilidade	<p>Morosidade nos processos dentro do <i>batch</i> Poder descentralizado Comunicação interna efetiva</p> <p>Influência da aceleração: Agilidade nos processos Foco em resolver problema (MVP) Melhora na comunicação interna e externa</p>	<p>Morosidade nos processos dentro do <i>batch</i> Poder descentralizado Comunicação interna efetiva</p> <p>Influência da aceleração: Agilidade nos processos Divisão de tarefas de acordo com a expertise de cada sócia Foco em resolver problema (MVP) Melhora na comunicação interna e externa</p>	<p>Poder centralizado Liderança estratégica Comunicação interna não efetiva</p> <p>Influência da aceleração: Foco em resolver problema (MVP) Melhora na comunicação externa</p>	<p>Morosidade nos processos dentro do <i>batch</i> Poder centralizado Liderança estratégica Comunicação interna não efetiva</p> <p>Influência da aceleração: Comunicação mais clara Poder descentralizado Foco em resolver problema (MVP) Melhora na comunicação interna e externa</p>
Competência	<p>Decisões intuitivas Dados qualitativos</p> <p>Influência da aceleração: Maior habilidade analítica Decisões racionais</p>	<p>Decisões intuitivas Dados qualitativos</p> <p>Influência da aceleração: Maior habilidade analítica Decisões descentralizadas Decisões racionais</p>	<p>Decisões intuitivas Dados qualitativos</p> <p>Influência da aceleração: Maior habilidade analítica Decisões racionais</p>	<p>Decisões racionais Dados qualitativos e quantitativos</p> <p>Influência da aceleração: Maior habilidade analítica</p>

Fonte: Autor

Capital intelectual

As maiores semelhanças são: o alto grau de escolaridade presente nos casos 1, 2 e 4, isto é, há pelo menos um sócio com título de mestre em cada um deles; e a vasta experiência no mercado de trabalho, especificamente dos dois primeiros.

Neste sentido, a diferença mais evidente é o terceiro caso, mas isto se deve à pouca idade da empreendedora. Outro ponto bastante destoante é que o caso 4 é a único que possui um sócio especializado em tecnologia. No entanto, isto não necessariamente seja um ponto fraco nos demais, uma vez que seus negócios não são focados em produtos tecnológicos.

Por fim, o programa foi importante para que os empreendedores agregassem diferentes conhecimentos, principalmente aqueles específicos do ecossistema de startups.

P&D intensivo

Não houve evidências de que alguma startup deste estudo tenha setores focados em P&D. Isto se deve, principalmente, à sua tenra idade de vida. Além disso, com exceção do caso 4, há pouco grau tecnológico em seus produtos e serviços atualmente. Desta maneira, a aceleradora também não modificou este panorama, mesmo porque este não era seu objetivo, mas sim validar ideias.

Eficiência organizacional

As startups apresentaram cultura empreendedora, ainda assim, houve demora no cumprimento de metas devido à falta de clareza estratégica. Ademais, a C e D enfrentaram problemas externos que prejudicaram suas operações: falta de demanda e falha de um parceiro, respectivamente.

A startup C, em particular, mostrou que seus membros não compartilhavam o mesmo momento de vida e valores. O resultado disto foram os dois desligamentos que aconteceram em pouco tempo e, somado a fatores pessoais da fundadora e conjunturais do negócio, a pivotagem.

Deste modo, a influência da aceleração se deu em três níveis: primeiro que, através dos OKRs e callfezinhos, as metas e objetivos de curto prazo ficaram estabelecidos. Em segundo lugar, os empreendedores demonstraram cultura de startup e, por último, o apoio emocional e motivacional foi importante para eles superarem os desafios.

Capacidade absorptiva

A aplicação de informações externas foi evidenciada em todos os casos, com exceção do segundo, em que apenas foi observada ao longo do programa, uma vez que a startup ainda estava em estágio de ideação ao entrar no *batch*. As demais características encontradas foram:

proximidade com o público-alvo e compartilhamento do conhecimento entre os membros, ainda que este não tenha acontecido na startup C.

O papel da aceleração foi, no primeiro momento, discutir a segmentação de clientes. Consequentemente, os empreendedores puderam compreender qual, de fato, era o mercado em que estavam inseridos. Desta maneira, puderam melhor sua comunicação externa, isto é, com seus clientes, fornecedores e outros interessados.

Agilidade

As startups A, B e D encontraram dificuldades em recolher feedbacks dos clientes, ainda no início do *batch*. Esta morosidade se deu por fatores como dificuldade de acesso, escassez de tempo e falta de engajamento por parte das pessoas abordadas.

A agilidade também é afetada pelo poder que cada membro possui dentro da organização, isto é, quanto mais centralizadas são as decisões, menos ágil a empresa tende ser. Além disso, a comunicação interna deve ser apropriada para que os processos sejam mais orgânicos e menos engessados.

Em relação à comunicação interna, as principais falhas foram observadas na startups C: além das diferenças sobre valores citadas anteriormente, também não havia distribuição clara de funções, o que sobrecarregava a entrevistada E_C. A startup D, embora tivessem constantes reuniões, faltava clareza sobre a participação societária, o que foi detectado na mentoria sobre time.

A aceleração também foi importante de diversas maneiras: primeiro que deu maior celeridade aos processos, pois os empreendedores tiveram que focar no MVP. Outro impacto ocorreu particularmente na startup B, com a divisão de responsabilidades e poder de decisão entre as sócias.

Competência

A principal evidência encontrada foi que as decisões geralmente eram intuitivas e não em dados concretos do mercado. Isto ocasionou alguns erros de análise que culminaram em mudanças no modelo de negócios em alguns casos, e na pivotagem do cursinho proposto pela startup C.

Neste sentido, a exceção foi a startup D, que mostrou maior racionalidade nas tomadas de decisão. A explicação para esta diferença é o acesso a dados também quantitativos, diversidade de conhecimentos entre os sócios, além da experiência pessoal do entrevistado E_D1 com um projeto de startup.

Portanto, em termos de competência, o principal papel da aceleradora foi desenvolver a habilidade analítica dos empreendedores, tornando-os capazes de tomar decisões racionais.

5 DISCUSSÃO

Investigando as empresas que participaram do 11º *batch* da FGV Ventures, foi possível encontrar relações entre o programa de aceleração e capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento de startups early stage. Assim, é possível responder às duas questões específicas desta pesquisa através do modelo abaixo (figura 10):

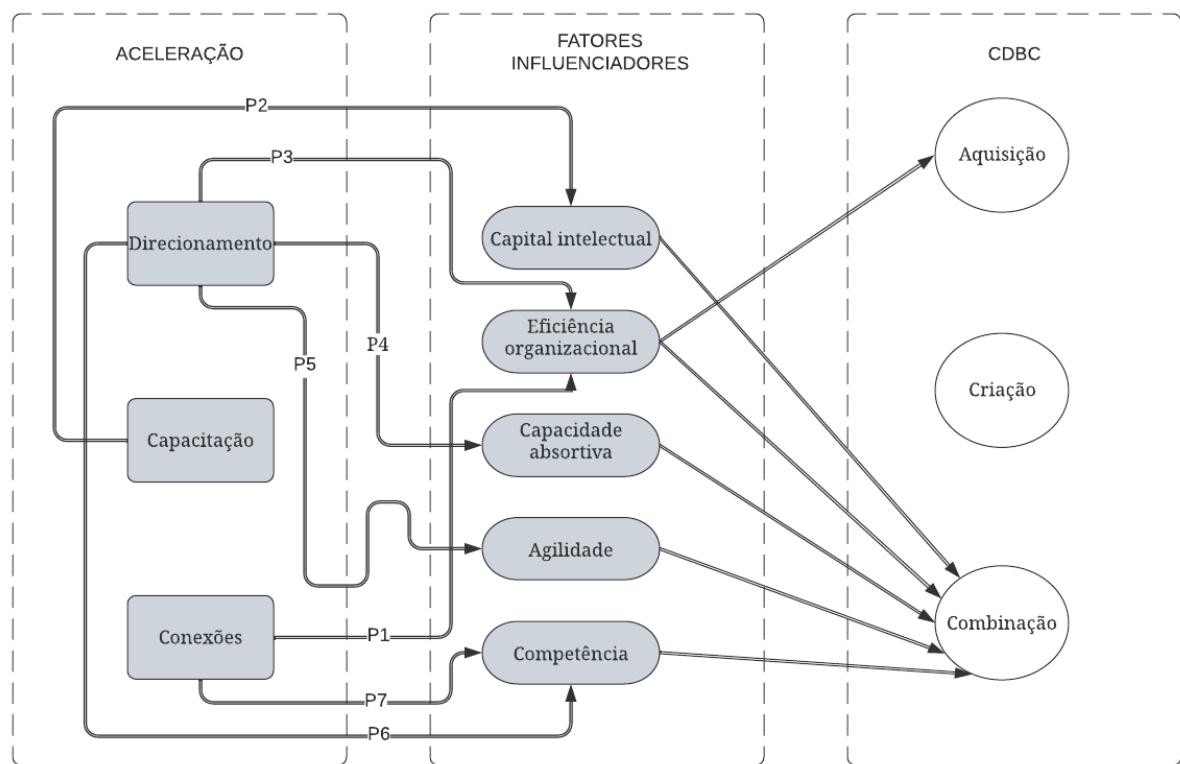


Figura 10 – Modelo explicativo da relação entre aceleração e CDBC

Fonte: Autor

Proposição 1: As conexões que a aceleração oferece ajudam startups early stage a desenvolver sua capacidade de aquisição de conhecimento através do aumento da eficiência organizacional

A aquisição de conhecimento implica em maneiras de adquirir competências por meios de relacionamento com fornecedores, clientes ou mesmo concorrentes (AHMED; SALLOUM; SHAALAN, 2021).

Em relação a startups, tais redes se tornam ainda mais importantes (Durda; Ključnikov, 2019), pois recebem informações e outros contatos (SHEORAN; KUMAR, 2020). Assim, melhoraram o desempenho dos negócios por meio do compartilhamento de recursos (Dinesh;

Sushil, 2019), auxiliando em seu crescimento (HAYTER, 2013). De fato, Spiegel et al. (2016) argumentam que fundadores mais conectados têm propensão maior a ter sucesso.

No entanto, segundo Drori e Ključnikov (2019), geralmente os principais contatos de startups early stage são amigos, clientes, assessorias jurídicas, consultorias e parceiros de negócios. Neste sentido, a importância da aceleração é eminente, uma vez que ela expande a rede de maneira quantitativa e qualitativa.

De fato, é consenso na literatura que uma das principais contribuições deste tipo de programa é sua capacidade de conectar empreendedores a diferentes profissionais, entre os quais mentores, consultores, patrocinadores, além de potenciais investidores e startups que participaram de outros *batchs*. Outra característica importante das aceleradoras é a possibilidade de reunir os empreendedores em um mesmo espaço. Assim, é possível compartilhar problemas e procurar soluções em conjunto (COHEN et al., 2019).

Segundo Battistella, De Toni e Pessot (2017), é comum a interação com parceiros e especialistas em tecnologia que apoiam o desenvolvimento técnico do produto. Entretanto, os resultados deste estudo não caminharam nesta direção: as startups não mostraram relações com pessoas ou organizações para adquirir conhecimentos tecnológicos, mesmo após o *batch*. No entanto, as conexões voltadas ao mercado e gestão foram significativas.

As explicações para isto são fatores como o momento de vida destas empresas e características dos fundadores, ou seja, apenas um deles tem formação nesta área. Por sua vez, as conexões realizadas pela aceleradora por meio dos encontros tiveram foco na segmentação de cliente e execução de um MVP.

Ainda assim, o programa permitiu o crescimento da rede através de um senso de comunidade, em que empreendedores puderam dividir suas experiências. Este ganho, porém, foi sutil: devido ao *batch* ter sido feito remotamente, perdeu-se a oportunidade de encontros presenciais, o que prejudicou a existência de conversas informais entre fundadores.

A segunda contribuição do programa à eficiência organizacional está relacionada à cultura de startup que foi desenvolvida ao longo do *batch*. Segundo Rogers e Paul (2018), ela é crítica porque depende de pessoas que estejam dispostas a apostar em ideias que muitas vezes não foram comprovadas. Assim, o encontro obrigatório que as startups tiveram com o mentor especialista em equipes foi capaz de trazer à tona questões que poderiam se tornar problemas no futuro.

Portanto, as conexões que a aceleração proporciona aumentaram a eficiência organizacional das startups pois permitiram conexões com profissionais qualificados e

experientes. Assim, elas podem se beneficiar de alianças estratégicas (Dinesh; Sushil, 2019) e aumentar sua capacidade de aquisição de conhecimento.

Proposição 2: A capacitação que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento do capital intelectual

Capital intelectual (CI) é considerado um ativo intangível (Hashim; Osman; Alhabshi, 2015), definido como a capacidade de desenvolver novos produtos e serviços que criam mais valor do que os concorrentes (BENDICKSON et al., 2017, p. 6).

Segundo Gogan et al. (2016), CI inclui: capital humano, que se refere às características e qualidades intelectuais das pessoas da empresa; capital estrutural, isto é, infraestrutura e processos organizacionais, e capital relacional, que é a capacidade de estabelecer relacionamentos com *stakeholders* e o mercado de forma sustentável e estável.

De acordo com Cohen et al. (2019), algumas aceleradoras oferecem um programa compartilhado de educação formal ou ainda uma alternativa mais direcionada para atender cada empresa. Tais iniciativas tem o objetivo de auxiliar os fundadores em assuntos técnicos e específicos do universo empreendedor.

Nos casos estudados, as startups receberam capacitação sobre questões jurídicas, persona, equipe de trabalho, produto (MVP), captação e vendas. Este processo aconteceu através do compartilhamento de materiais e apresentações de especialistas. Houve também encontros especificamente para fazer e treinar o pitch.

Deste modo, houve impacto no CI de duas maneiras: primeiro que os fundadores passaram a conhecer com mais profundidade as etapas do processo de empreender, em especial a importância do MVP. Em segundo lugar, as startups se tornaram mais capazes de buscar investimento, principalmente em termos de escolha entre os melhores investidores, quanto de relacionamento inclusive como devem abordá-los. Assim, a capacitação possibilitou o desenvolvimento do capital humano e relacional, embora não tenha havido mudanças no capital estrutural, pois os gestores da aceleradora não interferem nessa área.

Portanto, as startups aumentaram sua capacidade de combinação através da integração de novos conhecimentos. Uma prova disso foi o demo day, que representou a aplicação de tudo o que os empreendedores integraram de conhecimento durante os quatro meses de aceleração.

Proposição 3: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da eficiência organizacional

Empreendedores costumam ter problemas em alinhar objetivos e ações em startups early stage (KROMER et al., 2019). Esta confusão é prejudicial à eficiência organizacional, pois estratégias erradas podem ser bastante onerosas em termos de tempo e dinheiro dispendidos.

De fato, os resultados da pesquisa vão nesta direção: os fundadores iniciaram o *batch* com problemas de metas de curto prazo. Isto acontece porque a maioria deles não são experientes em criar startups: enquanto há gestores muito jovens que estão no início da faculdade e no seu primeiro empreendimento, os mais velhos (com poucas exceções) desenvolveram sua carreira em empresas tradicionais. Como consequência, eles se sentem inseguros ao agirem sem um objetivo (KROMER et al., 2019).

Desta maneira, o papel da aceleração consistiu em: direcioná-los para realizarem tarefas de acordo com cada objetivo e fornecer apoio emocional. Com isto, as startups puderam economizar gastos desnecessários e, ao mesmo tempo, os fundadores adquiriram maior confiança não apenas sobre o negócio mas também em relação a si mesmo enquanto empreendedores.

Em suma, o direcionamento dado pela aceleradora ao longo de quatro meses aumentou a eficiência organizacional das empresas, que mostraram compreender o caminho que devem percorrer. Desta forma, os fundadores demonstraram maior autoconhecimento, sendo, portanto, capazes de combinar conhecimentos individuais e de grupo eficientemente.

Proposição 4: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da capacidade absorptiva

Os resultados mostraram que as startups possuem um relacionamento próximo ao cliente, mas as vendas muitas vezes não se concretizam. Isto porque ele não está bem segmentado, ou seja, não há clareza sobre quem é o público que vai comprar seu produto ou serviço, o que implica no desconhecimento em relação a que dor a empresa está tentando resolver.

De acordo com Bajwa et al. (2016), é comum haver este desencontro: empreendedores tentam solucionar problemas que nem sempre os clientes têm interesse. Assim, os autores argumentam que o feedback negativo de consumidores é um dos principais motivos de startups pivotarem.

Neste sentido, a influência da aceleração foi de orientar os fundadores a segmentar seus clientes, fornecendo-lhes insights e estratégias para definirem seu público-alvo. De fato, eles

foram orientados a recolher constantes avaliações de sua persona para que testassem suas hipóteses e, se for o caso, descartá-las.

Uma consequência disto é a constante aplicação de conhecimento. Em outras palavras, ao passo que novas informações sobre o mercado são adquiridas torna-se necessário revisar a estratégia da startup. Além disso, através das entrevistas com clientes, os empreendedores podem conhecê-los melhor e, assim, melhorar sua comunicação externa.

Deste modo, embora muitas vezes um dos critérios de seleção que a aceleradora adota seja a startup ter um modelo de negócios (Yin; Luo, 2018), não é incomum que eles sejam modificados durante o *batch*. Isto porque a probabilidade de seus fundadores criarem um que funciona imediatamente sem erros em um ambiente de alta incerteza é muitas vezes baixa (COMBERG et al., 2014).

Em suma, o sucesso de uma startup é resultado de um processo dinâmico de iteração e validação do modelo de negócios (SPIEGEL et al., 2016). A aceleração proporciona um ambiente propício para que ele seja testado e desenvolvido ou ainda pivotado. Além disso, a assimilação de diferentes conhecimentos externos reduz os custos de comunicação (Kang; Lee, 2017), permitindo aumentar a capacidade de combiná-los com conhecimentos internos.

Proposição 5: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da agilidade

De acordo com Akhtar et al. (2018), agilidade está relacionada à capacidade de organizações reagirem rapidamente a mudanças e incertezas, nos âmbitos interno e externo.

Conforme Winby e Worley (2014), há quatro rotinas: estratégias, monitoramento, testes e implementação. A primeira está relacionada aos objetivos propostos pela administração; a segunda tem a ver com monitorar o ambiente de negócios a fim de verificar tendências e mudanças. Por sua vez, a terceira consiste em testes e experiências e, por fim, a quarta é a execução das mudanças.

Assim, é uma característica imprescindível a startups, que devem ser capazes de perceber novas oportunidades. No entanto, conforme Larios (2021), muitos fundadores não têm foco ao iniciarem um empreendimento. De fato, os achados mostram que um problema recorrente entre as startups é a demora ao estabelecer um MVP. Isto acontece porque existe a ideia de que o produto já deve estar desenvolvido e funcionar perfeitamente.

Além disso, existe o medo de haver falhas e ele ser percebido como algo de baixa qualidade pelos clientes (RASMUSSEN; TANEV, 2020). Porém, os autores argumentam que

MVP deve ser suficientemente complexo apenas para testar hipóteses iniciais sobre o cliente e validar o produto, antes de investir grandes valores. Desta maneira, o ideal é que startups eliminem o desperdício de recursos e o desenvolvam o mais rápido possível (MOOGK, 2012).

Assim, o direcionamento que a aceleradora fornece é justamente neste sentido. De fato, elas ajudam os empreendedores a definir e construir os seus produtos iniciais, além de identificar segmentos de clientes (ABREU; CAMPOS NETO, 2016). Como resultado, os fundadores aprendem, em um curto espaço de tempo, atributos que seus clientes consideram relevantes, podendo refinar sua solução (RASMUSSEN; TANEV, 2020).

Ao estabelecer que o objetivo principal é recolher feedbacks de seus clientes e chegar ao MVP o mais rápido possível, a aceleradora atua diretamente nas quatro rotinas necessárias à agilidade. Especificamente, o direcionamento fornecido aumenta o foco e torna os processos de buscar informações externas mais ágeis, permitindo que diversas hipóteses sejam testadas em pouco tempo e sem a necessidade de gastos altos.

Além disso, ajuda startups a ganharem mais legitimidade com seu *stakeholders* possibilitando acesso a recursos importantes para seu crescimento (PHAN; MIAN; LAMINE, 2016). Neste sentido, a aceleração tem um papel importante, pois a agilidade depende da transparência interna e externamente que tornam informações e o próprio mercado mais confiáveis (GONÇALVES, 2021). Concomitantemente, a pressão por resultados rápidos torna processos mais ágeis pois o tempo é um recurso escasso e extremamente necessário para estas empresas.

Em suma, o processo de aprendizagem traz o conhecimento sobre como fazer um negócio e a definição do produto ou serviço que o cliente deseja (LARIOS, 2021). Mais do que isto, torna o empreendimento mais legítimo e focado em objetivos e em conhecer sua persona, fazendo com que a empresa melhore sua comunicação externa e interna, respectivamente.

Proposição 6: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da competência

A literatura de negócios traz uma série de características que comumente estão presentes em empreendedores: segundo Krishnan (2017), eles são propensos a assumir riscos, possuem alto nível de determinação e desejo de superar obstáculos.

No entanto, muitos tomam decisões baseadas em palpites, intuição e informações imprecisas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). De fato, a maioria das startups tomam decisões intuitivas (Nurcahyo; Akbar; Gabriel, 2018), como consequência da falta de critérios

de avaliação bem definidos que comparem resultados (Khurana, 2021) e que amparem a tomada de decisão.

Assim, Camuffo et al. (2020) argumentam que uma abordagem científica é mais promissora para o desenvolvimento do negócio e surgimento de novas ideias e, consequentemente, melhorar o desempenho destas empresas. Neste sentido, a aceleração é capaz de apresentar estratégias racionais para a tomada de decisão.

No contexto de empreendedorismo, basicamente duas delas se destacam: *causation* e *effectuation*. Sarasvathy (2001) explica que enquanto a primeira se refere à escolha de quais meios serão usados para atingir objetivos definidos baseado em retorno esperado, a segunda está relacionada a que resultados são possíveis de alcançar com base em riscos e perdas aceitáveis.

Ambas são utilizadas para explicar como empreendedores criam novos negócios, sendo portanto válidas e úteis para a tomada de decisão em startups early stage. Desta maneira, Anagnou et al. (2019) argumenta que a utilização de cada uma depende de características como o estágio de desenvolvimento do empreendimento.

Conforme Matsuda e Terra (2019), os programas de aceleração tendem a focar na abordagem *effectuation*. De fato, os resultados mostram que o direcionamento durante o *batch* foi no sentido de minimizar a utilização de recursos. Mais do que isto, incentivar a prática de “aprender fazendo” (De Souza Prado; Ayala; Pedroso, 2020), salientando a importância dos empreendedores aprenderem sobre seu próprio negócio a partir de dados validados.

Como consequência, as startups desenvolvem sua capacidade de combinação de conhecimentos. Especificamente, tende a fazer com que os fundadores tentem maximizar o uso da expertise de cada um, isto é, aproveitar melhor o que cada sócio tem de conhecimento. Ademais, a nova racionalidade melhora as decisões estratégicas e a maneira com que a empresa é gerida.

Em suma, as decisões tomadas em startups early stage geralmente são intuitivas, além de fortemente influenciadas pelos objetivos pessoais dos empreendedores (Oftedal; Foss; Iakovleva, 2019), em detrimento de um planejamento mais racional. O papel da aceleração, portanto, é direcioná-las para que sua estratégia seja baseada em uma lógica *effectuation* de baixos custos e validação.

Proposição 7: As conexões que a aceleração oferece ajudam startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da competência

De acordo com Giardino, Wang e Abrahamsson (2014), a tomada de decisão de uma empresa é influenciada por fatores como pressão de investidores, clientes, parceiros, concorrentes, entre outros. Para lidar com isto, empreendedores costumam utilizar, além da intuição, sua experiência (DELLERMANN et al., 2019).

No entanto, os resultados mostram que startups early stage não necessariamente são formadas por profissionais com vivência em negócios inovadores. Isto é uma desvantagem, uma vez que fundadores experientes tendem a ter uma rede de contatos ampla e expandi-la mais facilmente (AL SAHAF; AL TAHOO, 2021).

Além disso, eles também possuem maior facilidade para atrair financiamento inicial, ao mesmo tempo que costumam ser mais capazes de resolver problemas adequadamente e construir equipes de colaboradores mais eficientes (PROHOROV; BISTROVA; TEN, 2019).

Desta maneira, a lógica *effectuation* sugere que parcerias e alianças estratégicas são essenciais para o desenvolvimento das startups, especialmente no seu início (DE SOUZA PRADOR; AYALA; PEDROSO, 2020). Ademais, ao crescer, elas precisam de mais informações para tomar decisões (ROMPHO, 2018).

Assim, o papel da aceleração é expandir a rede de contatos para que as startups possam conhecer mentores, especialistas e interessados que aumentem a competência dos fundadores. Conforme Miranda, Santos Junior e Dias (2016), os conselhos dados por estes diferentes atores proporciona uma ampla gama de perspectivas e interpretações que pode ser benéfica para melhorar a tomada de decisão.

De fato, tais conexões permitem o compartilhamento de experiências de outros empreendedores que enfrentaram dificuldades e problemas semelhantes. Isto faz com que as decisões sejam mais racionais, possibilitando que os fundadores consigam enxergar claramente quais estratégias devem adotar e o que deve ser evitado.

Como consequência, eles se tornam mais capazes de combinar conhecimentos externos e internos, uma vez que cada decisão passa a ser tomada de acordo com objetivos que precisam ser alcançados conforme as necessidades do negócio. Em outras palavras, os fundadores passam a conhecer melhor o próprio empreendimento, compreendendo também quais conhecimentos devem ser buscados externamente.

Portanto, resumindo, as questões deste estudo são respondidas através do modelo apresentado e consequentemente das proposições, resumidas na tabela 16, que emergiram da análise cruzada dos resultados. Especificamente, a aceleração influencia as capacidades de aquisição e combinação, através do aumento da capital intelectual, eficiência organizacional,

capacidade absorptiva, agilidade e competência, devido aos três pilares fornecidos pelo programa: o primeiro consiste no direcionamento estratégico que ocorre nos OKRs e callfezinhos; o segundo é a capacitação que acontece principalmente durante os days, enquanto o terceiro são as conexões que acontecem ao longo do *batch*. Em contrapartida, ao contrário do que poderia se supor, a capacidade de criação foi pouco impactada: de fato, os mecanismos usados pelos empreendedores para criar conhecimento não mudaram significativamente. Uma explicação razoável para isto é que os fundadores estão inseridos em um ambiente de fácil acesso a informação, afinal pelo menos um de cada empresa é aluno ou ex-aluno da instituição (FGV).

Tabela 16 - Lista de proposições do estudo

Listas das proposições

P1: As conexões que a aceleração oferece ajudam startups early stage a desenvolver sua capacidade de aquisição de conhecimento através do aumento da eficiência organizacional

P2: A capacitação que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento do capital intelectual

P3: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da eficiência organizacional

P4: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da capacidade absorptiva

P5: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da agilidade

P6: O direcionamento que a aceleração oferece ajuda startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da competência

P7: As conexões que a aceleração oferece ajudam startups early stage a desenvolver sua capacidade de combinação de conhecimento através do aumento da competência

Fonte: Autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, o conhecimento se tornou um recurso de importância crítica para a competitividade de empresas ao redor do mundo (West; Noel, 2009; Mizintseva; Gerbina, 2018). Isto se torna mais evidente especialmente em startups, uma vez que estão sob frequentes mudanças e precisam inovar constantemente.

No entanto, em seu estágio inicial, elas enfrentam um amplo conjunto de problemas, incluindo a falta de recursos financeiros e humanos (BENDICKSON et al., 2017). De fato,

segundo Giardino, Wang e Abrahamsson (2014), as principais dificuldades são: a incerteza tecnológica, aquisição de seus primeiros clientes pagantes, construção de time empreendedor, entrega de valor ao cliente, definição de MVP, financiamento e a manutenção de foco e disciplina.

Desta maneira, organizações como aceleradoras são fundamentais, pois combinam diferentes tipos de recursos que auxiliam os empreendedores (COHEN; HOCHBERG, 2014). Assim, este trabalho dissertou sobre como CDBC de startups early stage são influenciadas pela aceleração. Para tanto, foi adotado como método de pesquisa um estudo de caso múltiplo, ideal para compreender fenômenos organizacionais complexos (PATTON; APPELBAUM, 2003).

Os resultados mostram que o programa atua em dois níveis: gerencial e individual. O primeiro está relacionado ao próprio negócio e como os fundadores lidam com problemas de gestão, como criar um MVP rapidamente. Por sua vez, o segundo consiste em contribuições no âmbito do pessoal enquanto indivíduo, como maior racionalidade na tomada de decisão. Além disso, melhora a habilidade de reconhecer e agir diante de oportunidades, o que é um dos principais impulsionadores do sucesso de um novo empreendimento (ADOMAKO et al., 2018).

Embora as aceleradoras sejam um fenômeno em rápido crescimento dentro de ecossistemas empreendedores (Del Sarto; Isabelle; Di Minin, 2020), ainda há poucos estudos que explorem como elas podem auxiliar o desenvolvimento de CBDC de startups. Deste modo, este trabalho, ao conectar estes pontos, traz implicações relevantes.

A primeira implicação está relacionada ao time, isto é, fundadores e sócios. De acordo com Brattström (2019), a maioria das equipes são homogêneas, isto é, seus membros costumam compartilhar atributos, habilidades e características. Entretanto, Kalyanasundaram (2018) defende que eles devem ter expertises complementares para que a empresa possa crescer. Neste sentido, o trabalho contribui ao mostrar como a aceleração influencia a capacidade de combinação de conhecimento de startups.

Semelhantemente, a segunda implicação também está relacionada à necessidade de combinar diferentes conhecimentos. Conforme Dinesh e Sushil (2019), apenas o conhecimento interno não é suficiente para uma startup sobreviver sob um ambiente de competição. De fato, existem riscos constantes: primeiro que, devido ao potencial de alto ganho em pouco tempo, a possibilidade de haver novos entrantes é considerável, principalmente se não houver barreiras. Ademais, novas tecnologias e tendências de mercado mudam constantemente, ao passo que o produto deve estar de acordo com a necessidade do cliente e ser tecnológica e financeiramente

exequível. Por conseguinte, a aceleração se torna uma alternativa para que empreendedores possam aperfeiçoar a maneira com que lidam com estas questões.

A terceira implicação é que este estudo mostra como a aceleração melhora a capacidade de aquisição. Segundo Kopera et al. (2018), startups early stage são formadas principalmente em torno do conhecimento de seus fundadores. Porém, esta característica é um fator limitante ao seu sucesso. Assim, foi demonstrado que o programa influencia seu capital intelectual, através de uma rede de contato capaz de fornecer informações relevantes do mercado, além de novos insights e perspectivas diferentes sobre diversos assuntos.

Deste modo, o presente trabalho contribui não apenas para empreendedores e gestores de aceleradoras, mas também a outros interessados, como investidores e o próprio governo. De fato, a importância da aceleração no sucesso de startups sugere que ela deva ser melhor observada por formuladores de políticas para estimular a atividade e promover o crescimento econômico dentro de uma região específica (DEL SARTO; ISABELLE; DI MININ, 2020).

Desta maneira, embora outros autores tenham focado na relação entre o conhecimento e startups, abordagens empíricas sobre como esta relação ocorre ainda são bastante escassas (SCARMOZZINO; CORVELLO; GRIMALDI, 2017). Assim, este trabalho traz contribuições teóricas e gerenciais, respectivamente, à literatura empreendedora e aos agentes tomadores de decisão envolvidos neste ecossistema, como gestores de aceleradoras, fundadores de startups, fundos de investimentos, órgãos governamentais de fomento ao empreendedorismo e inovação, entre outros.

Todavia, este estudo não está isento de limitações. Porém, estas também representam oportunidades para pesquisas futuras. Assim, a primeira está relacionada às características da amostra: todas as startups estudadas possuem ao menos um fundador ex-aluno da FGV, o que pode significar um viés. Como sugestão, outros autores podem comparar empresas que foram aceleradas por diferentes organizações, inclusive aceleradoras corporativas.

A segunda é que, devido ao momento de pandemia, as entrevistas e as atividades do *batch* aconteceram remotamente, o que limitou a possibilidade de observações mais minuciosas, além da interação entre as próprias startups. Deste modo, pesquisadores podem abordar as consequências desta configuração e novos modelos de aceleração, considerando as vantagens e desvantagens de mentorias e acompanhamento online.

Ademais, estudos posteriores podem explorar a influência de CDBC no desempenho de startups aceleradas, e seu impacto em ecossistemas inovadores (ROBERTSON; CARUANA; FERREIRA, 2021). Para isto, algumas métricas sugeridas, entre outras, são: contratações,

rodadas de investimento, inovações, spin-offs, novas patentes, custo de aquisição de cliente (CAC), tamanho total de mercado (TAM), receita recorrente mensal (MRR), além da retenção, rotatividade e engajamento e quantidade de usuários ativos (KEMELL et al., 2019).

Por fim, um caminho possível é tentar compreender as implicações da aceleração nos recursos humanos de startups early stage. De fato, estes são fundamentais (Youssif, 2019), porém fundadores geralmente precisam trabalhar com baixos custos. Assim, é necessário estudar como estas empresas atraem e retém talentos e o papel da aceleradora na formulação e execução destas estratégias.

7 RECONHECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Paulo RM; CAMPOS NETO, Newton Monteiro de. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe), 2016.

ADOMAKO, Samuel et al. Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 453-472, 2018.

AHMED, Dena; SALLOUM, Said A.; SHAALAN, Khaled. Knowledge Management in Startups and SMEs: A Systematic Review. **Recent Advances in Technology Acceptance Models and Theories**, p. 389-409, 2021.

AKHTAR, Pervaiz et al. The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 307-316, 2018.

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.

AL SAHAF, Muneera; AL TAHOO, Lamea. Examining the key success factors for startups in the Kingdom of Bahrain. **International Journal of Business Ethics and Governance**, v. 4, n. 2, p. 9-49, 2021.

ALVAREZ, Izaskun; CILLERUELO, Ernesto; ZAMANILLO, Ibon. Is formality in knowledge management practices related to the size of organizations? The Basque case. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 26, n. 1, p. 127-144, 2016.

AMBROSINI, Véronique; ALTINTAS, Gulsun. Dynamic managerial capabilities. In: **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. 2019.

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.

AMBROSINI, Veronique; BOWMAN, Cliff. Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. **Journal of Management studies**, v. 38, n. 6, p. 811-829, 2001.

ANAGNOU, Maria et al. Two sides of the same coin-how the application of effectuation and causation shapes business model elements throughout the development stages of digital startups. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 11, n. 4, p. 309-334, 2019.

ANNEY, Vicent Naano. Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria. 2014.

APRIL, Kurt; IZADI, Farzad Ahmadi. **Knowledge management praxis**. Juta and Company Ltd, 2004.

ASHER, Dan; POPPER, Micha. Tacit knowledge as a multilayer phenomenon: the “onion” model. **The Learning Organization**, 2019.

ASIAEI, Kaveh; BONTIS, Nick; ZAKARIA, Zarina. The confluence of knowledge management and management control systems: A conceptual framework. **Knowledge and Process Management**, v. 27, n. 2, p. 133-142, 2020.

BAGNOLI, Carlo et al. Business models for accelerators: a structured literature review. **Journal of Business Models**, v. 8, n. 2, p. 1-21, 2020.

BAJWA, Sohaib Shahid et al. How do software startups pivot? empirical results from a multiple case study. In: **International Conference of Software Business**. Springer, Cham, 2016. p. 169-176.

BALASUBRAMANIAN, P. et al. Managing process knowledge for decision support. **Decision Support Systems**, v. 27, n. 1-2, p. 145-162, 1999.

BANDERA, Cesar et al. Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). **International Journal of Innovation Studies**, v. 1, n. 3, p. 163-174, 2017.

BARÃO, Alexandre et al. A knowledge management approach to capture organizational learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 6, p. 735-740, 2017.

BARCELOS, E. J. B. V.; CONTADOR, JOSÉ CELSO. Capacidades dinâmicas, da sua origem até hoje: inconsistências, convergências, tendências e evolução de uma teoria em construção. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais—SIMPOI, FGV-EAESP**, v. 18, 2015.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BARROS, Murillo Vetroni et al. The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018. **The Journal of Technology Transfer**, p. 1-22, 2020.

BATTISTELLA, Cinzia; DE TONI, Alberto F.; PESSOT, Elena. Open accelerators for startups success: a case study. **European Journal of Innovation Management**, 2017.

BECERRA-FERNANDEZ, Irma; SABHERWAL, Rajiv. **Knowledge management: Systems and processes**. Routledge, 2014.

BELLINGER, Gene; CASTRO, Durval; MILLS, Anthony. Data, information, knowledge, and wisdom. 2004.

BENDICKSON, Joshua S. et al. High performance work systems: A necessity for startups. **Journal of Small Business Strategy**, v. 27, n. 2, p. 1-12, 2017.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, James. What VUCA really means for you. **Harvard business review**, v. 92, n. 1/2, 2014.

BHATT, Ganesh D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of knowledge management**, 2002.

BHATT, Ganesh D. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. **Journal of knowledge management**, 2000.

BINDRA, Sunali et al. Reviewing knowledge-based dynamic capabilities: perspectives through meta-analysis. **Journal for Global Business Advancement**, v. 13, n. 3, p. 273-295, 2020.

BJØRNSEN, Finn Olav; DINGSØYR, Torgeir. Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used. **Information and Software Technology**, v. 50, n. 11, p. 1055-1068, 2008.

BLACKLER, Frank. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. **Organization studies**, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.

BOIRAL, Olivier. Tacit knowledge and environmental management. **Long range planning**, v. 35, n. 3, p. 291-317, 2002.

BONE, Jonathan; ALLEN, Olivia; HALEY, Christopher. **Business Incubators and accelerators: the national picture**. BEIS Research paper, 2017.

BRATTSTRÖM, Anna. Working with startups? these are the three things you ought to know about startup teams. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 11, 2019.

BUCKLEY, Peter J.; CARTER, Martin J. Knowledge management in global technology markets: Applying theory to practice. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 55-71, 2000.

BURGER-HELMCHEN, Thierry. Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 19, n. 2, p. 94-102, 2008.

CAMUFFO, Arnaldo et al. A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. **Management Science**, v. 66, n. 2, p. 564-586, 2020.

CANTAMESSA, Marco et al. Startups' roads to failure. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2346, 2018.

CARAYANNOPOULOS, Sofy; AUSTER, Ellen R. External knowledge sourcing in biotechnology through acquisition versus alliance: A KBV approach. **Research Policy**, v. 39, n. 2, p. 254-267, 2010.

CARNEIRO, Mônica Ramos; FULANI, Thiago Zilinski; DA COSTA, Eduardo Moreira. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 113-123, 2017.

CASEIRO, Nuno; COELHO, Arnaldo. The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 139-145, 2019.

CENTOBELLI, Piera; CERCHIONE, Roberto; ESPOSITO, Emilio. Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. **Sustainability**, v. 9, n. 3, p. 361, 2017.

CEPEDA, Gabriel; VERA, Dusya. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. **Journal of business research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.

CHANDLER, Gaylen N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHAU, Kwok-Wing et al. Application of data warehouse and decision support system in construction management. **Automation in construction**, v. 12, n. 2, p. 213-224, 2003.

CHATTERJEE, Sheshadri; GHOSH, Soumya Kanti; CHAUDHURI, Ranjan. Knowledge management in improving business process: an interpretative framework for successful implementation of AI-CRM-KM system in organizations. **Business Process Management Journal**, 2020.

CHEN, Injazz J.; POPOVICH, Karen. Understanding customer relationship management (CRM). **Business process management journal**, 2003.

CHEN, Jin; JIAO, Hao; ZHAO, Xiaoting. A knowledge-based theory of the firm: managing innovation in biotechnology. **Chinese Management Studies**, 2016.

CHEN, Jin; WANG, Luyao; QU, Guannan. Explicating the business model from a knowledge-based view: nature, structure, imitability and competitive advantage erosion. **Journal of Knowledge Management**, 2020.

CHEN, Min et al. Data, information, and knowledge in visualization. **IEEE computer graphics and applications**, v. 29, n. 1, p. 12-19, 2008.

CHIEN, Colleen. Startups and patent trolls. **Stan. Tech. L. Rev.**, v. 17, p. 461, 2013.

CHOI, Iseul. Moving beyond mandates: organizational learning culture, empowerment, and performance. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 8, p. 724-735, 2020.

CHOU, Shih-Wei. Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 6, p. 453-465, 2005.

CLERCQ, Dirk De; ARENIUS, Pia. The role of knowledge in business start-up activity. **International small business journal**, v. 24, n. 4, p. 339-358, 2006.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. 2014.

COHEN, Susan et al. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019.

COHEN, Susan. What do accelerators do? Insights from incubators and angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 19-25, 2013.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

COMBERG, Christian et al. Pivots in startups: Factors influencing business model innovation in startups. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2014. p. 1.

COOPER, Paul. Data, information, knowledge and wisdom. **Anaesthesia & Intensive Care Medicine**, v. 15, n. 1, p. 44-45, 2014.

COPE, Diane G. Methods and meanings: Credibility and trustworthiness of qualitative research. In: **Oncology nursing forum**. 2014. p. 89-91.

COUSINS, Brad. Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 1-18, 2018.

CRIŞAN, Emil Lucian et al. A systematic literature review on accelerators. **The Journal of Technology Transfer**, p. 1-28, 2019.

CSASZAR, Felipe; NUSSBAUM, Miguel; SEPULVEDA, Marcos. Strategic and cognitive criteria for the selection of startups. **Technovation**, v. 26, n. 2, p. 151-161, 2006.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. routledge, 2013.

DALMARCO, Gustavo et al. The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 3, p. 226-234, 2017.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DEE, Nicola et al. What's the difference. **London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts-NESTA**, Disponível em: https://media.nesta.org.uk/documents/whats_the_diff_wv.pdf. Acesso, v. 13, n. 05, p. 2019, 2015.

DELLERMANN, Dominik et al. Design principles for a hybrid intelligence decision support system for business model validation. **Electronic markets**, v. 29, n. 3, p. 423-441, 2019.

DE LONG, David W.; FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DEMPWOLF, C. Scott; AUER, Jennifer; D'IPPOLITO, Michelle. Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. **Small Business Administration**, p. 1-44, 2014.

DEL SARTO, Nicola; ISABELLE, Diane A.; DI MININ, Alberto. The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian startups. **Technovation**, v. 90, p. 102102, 2020.

DE SOUZA PRADO, Renata; AYALA, Liliane Sartorio; PEDROSO, Marcelo Caldeira. Tomada de decisão estratégica para empreendedores: uma aplicação da abordagem effectuation. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 4, p. 3355-3381, 2020.

DINESH, Kamala Kannan; SUSHIL. Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups. **Journal for Global Business Advancement**, v. 12, n. 3, p. 449-470, 2019.

DINUR, Adva. Tacit knowledge taxonomy and transfer: Case-based research. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 12, n. 3, p. 246-281, 2011.

DONATE, Mario J.; DE PABLO, Jesús D. Sánchez. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of business research**, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015.

DRORI, Israel; WRIGHT, Mike. Accelerators: Characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem. In: **Accelerators**. Edward Elgar Publishing, 2018.

DURDA, Lukáš; KLJUČNIKOV, Aleksandr. Social networks in entrepreneurial startups development. **Economics & Sociology**, v. 12, n. 3, p. 192-208, 2019.

DURST, Susanne; EDVARDSSON, Ingi Runar. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, 2012.

ECKERT, Penelope. Communities of practice. **Encyclopedia of language and linguistics**, v. 2, n. 2006, p. 683-685, 2006.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FACCIN, Kadígia et al. Knowledge-based dynamic capabilities: A joint R&D project in the French semiconductor industry. **Journal of Knowledge Management**, 2019.

FAINSHMIDT, Stav et al. Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 8, p. 1348-1380, 2016.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

FUKUZAWA, Mitsuhiro. Dynamic capability as fashion. **Annals of Business Administrative Science**, v. 14, n. 2, p. 83-96, 2015.

GAO, Tingwei; CHAI, Yueling; LIU, Yi. A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. **International Journal of Crowd Science**, 2018.

GARCÍA-OCHOA, Celia Polo. How business accelerators foster startups' dynamic capabilities: A case study. **ESIC Market. Economic & Business Journal**, v. 51, n. 1, p. 19-43, 2020.

GASCOIGNE, Neil; THORNTON, Tim. **Tacit knowledge**. Routledge, 2014.

GEWANDSZNAJDER, Fernando; ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. O método nas Ciências Naturais e Sociais. **São Paulo: Pioneira**, 1998.

GIARDINO, Carmine; WANG, Xiaofeng; ABRAHAMSSON, Pekka. Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. In: **International conference of software business**. Springer, Cham, 2014. p. 27-41.

GIBBS, Jennifer L.; ROZAIDI, Nik Ahmad; EISENBERG, Julia. Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 102-120, 2013.

GOGAN, Luminita Maria et al. The impact of intellectual capital on organizational performance. **Procedia-social and behavioral sciences**, v. 221, p. 194-202, 2016.

GONCALVES, Dulce. How Organizational Transparency Strengthens Digital Innovation Capabilities in Startups. In: **Twenty-Ninth European Conference on Information Systems (ECIS 2021), [Marrakesh, Morocco], A Virtual AIS Conference, 14-16 June, 2021.** Association for Information Systems, 2021.

GRAHAM, Paul. Startup= growth. **Dostupno na:** <http://www.paulgraham.com/growth.html>, [pristupljeno: 15.8. 2015.], 2012.

GRANT, Kenneth A. Tacit knowledge revisited—we can still learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007.

GRANT, Robert M. Knowledge-Based View. **Wiley encyclopedia of management**, p. 1-2, 2015.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRATTON, Lynda; ERICKSON, Tamara J. Eight ways to build collaborative teams. **Harvard business review**, v. 85, n. 11, p. 100, 2007.

GROTH, Kristina. Using social networks for knowledge management. In: **Proc ECSCW**. 2003.

GROZA, Mark D.; LOCANDER, David A.; HOWLETT, Charles H. Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4185-4193, 2016.

GUPTA, Himanshu. Selection of views to materialize in a data warehouse. In: **International Conference on Database Theory**. Springer, Berlin, Heidelberg, 1997. p. 98-112.

HADJIMICHAEL, Demetris; TSOUKAS, Haridimos. Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 2, p. 672-703, 2019.

HAMILTON, Clovia; PHILBIN, Simon P. Knowledge Based View of University Tech Transfer—A Systematic Literature Review and Meta-Analysis. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 3, p. 62, 2020.

HARYATI, Sri. Research and Development (R&D) sebagai salah satu model penelitian dalam bidang pendidikan. **Majalah Ilmiah Dinamika**, v. 37, n. 1, p. 15, 2012.

HASHIM, Maryam Jameelah; OSMAN, Idris; ALHABSHI, Syed Musa. Effect of intellectual capital on organizational performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 211, p. 207-214, 2015.

HAYTER, Christopher S. Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: perspectives from the literature. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 899-911, 2013.

HELFAT, Constance E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

- HOCHBERG, Yael V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16, n. 1, p. 25-51, 2016.
- HOLLINGSHEAD, Andrea B.; BRANDON, David P. Potential benefits of communication in transactive memory systems. **Human communication research**, v. 29, n. 4, p. 607-615, 2003.
- HOWELLS, Jeremy. Tacit knowledge. **Technology analysis & strategic management**, v. 8, n. 2, p. 91-106, 1996.
- HSU, Li-Chang; WANG, Chao-Hung. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British journal of management**, v. 23, n. 2, p. 179-205, 2012.
- INMON, William H. The data warehouse and data mining. **Communications of the ACM**, v. 39, n. 11, p. 49-51, 1996.
- IQBAL, Amjad et al. From knowledge management to organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**, 2019.
- JENNEX, Murray E. Knowledge management. **Wiley Encyclopedia of Management**, p. 1-6, 2015.
- JENNEX, Murray E.; OLFMAN, Lorne. Assessing knowledge management success/effectiveness models. In: **37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the**. IEEE, 2004. p. 10 pp.
- JONES, Kiku. Knowledge management as a foundation for decision support systems. **Journal of computer information systems**, v. 46, n. 4, p. 116-124, 2006.
- KAISER, Ulrich; MÜLLER, Bettina. Skill heterogeneity in startups and its development over time. **Small Business Economics**, v. 45, n. 4, p. 787-804, 2015.
- KALYANASUNDARAM, Ganesaraman. Why do startups fail? A case study based empirical analysis in Bangalore. **Asian Journal of Innovation and Policy**, v. 7, n. 1, p. 79-102, 2018.
- KANG, Minhyung; LEE, Mi-Jung. Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 2, p. 219-232, 2017.
- KAUR, Vaneet et al. **Knowledge-Based Dynamic Capabilities**. Springer International Publishing, 2019.
- KEMELL, Kai-Kristian et al. Startup metrics that tech entrepreneurs need to know. In: **Fundamentals of Software Startups**. Springer, Cham, 2020. p. 111-127.
- KHAKSAR, Seyed Mohammad Sadegh et al. Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-18, 2020.

KHURANA, Indu. Understanding the process of knowledge accumulation and entrepreneurial learning in startups. **Industry and Innovation**, v. 28, n. 9, p. 1129-1149, 2021.

KIANTO, Aino et al. The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. **Baltic Journal of Management**, 2019.

KIM, Tae Hun et al. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. **Information & management**, v. 51, n. 4, p. 398-416, 2014.

KING, William R. Knowledge management and organizational learning. In: **Knowledge management and organizational learning**. Springer, Boston, MA, 2009. p. 3-13.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOHLER, Thomas. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.

KOPERA, Sebastian et al. Interdisciplinarity in tech startups development: Case study of "unistartapp" project. **Foundations of Management**, v. 10, n. 1, p. 23-32, 2018.

KOSTOPOULOS, Konstantinos C.; SPANOS, Yiannis E.; PRASTACOS, Gregory P. The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. In: **The 2nd European Academy of Management Conference**. Stockholm, Sweden: EURAM, 2002. p. 1-19.

KRISHNAN, Latha. Entrepreneurial Competencies and Contextual Determinants of Successful SME Business Startups in Bangalore, India. **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 7, n. 6, p. 1-15, 2017.

KROMER, Tristan et al. The question index for real startups. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 11, n. C, p. 1-1, 2019.

KULKOV, Ignat; HELLSTRÖM, Magnus; WIKSTRÖM, Kim. Identifying the role of business accelerators in the developing business ecosystem: the life science sector. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

KWAHK, Kee-Young; PARK, Do-Hyung. Leveraging your knowledge to my performance: The impact of transactive memory capability on job performance in a social media environment. **Computers in Human Behavior**, v. 80, p. 314-330, 2018.

LAAKSONEN, Ola; PELTONIEMI, Mirva. The essence of dynamic capabilities and their measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 184-205, 2018.

LAM, Alice. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. **Organization studies**, v. 21, n. 3, p. 487-513, 2000.

- LARIOS, Angelica. *Agility in Business (The Lean Startup)*. 2021.
- LEJEUNE, Michel. Tacit knowledge: Revisiting the epistemology of knowledge. **McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill**, v. 46, n. 1, p. 91-105, 2011.
- LI, Sheng-Tun; TSAI, Ming-Hong. A dynamic taxonomy for managing knowledge assets. **Technovation**, v. 29, n. 4, p. 284-298, 2009.
- LIBRELOM, Diogo et al. Políticas Públicas de fomento à ciência, tecnologia e inovação direcionadas para startups brasileiras de base tecnológica. 2015.
- LIEW, Anthony. Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships. **Journal of knowledge management practice**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2007.
- LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic inquiry**. sage, 1985.
- LIU, Hongli; WANG, Qian; MEI, Yahao. Effects of start-up firm's social network on knowledge transfer: An empirical study. In: **2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**. IEEE, 2012. p. 228-233.
- LOANE, Sharon; BELL, Jim. Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. **International marketing review**, 2006.
- LUKOSIUTE, Kristina; JENSEN, Søren; TANEV, Stoyan. Is joining a business incubator or accelerator always a good thing?. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 7, p. 5-15, 2019.
- LUTHY, David H. Intellectual capital and its measurement. In: **Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan**. 1998. p. 16-17.
- MAHDI, Omar Rabeea; NASSAR, Islam A.; ALMSAFIR, Mahmoud Khalid. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 320-334, 2019.
- MALIK, Parul; GARG, Pooja. The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. **Journal of Organizational Change Management**, 2017.
- MARAVILHAS, Sérgio; MARTINS, Joberto. Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. **Journal of business research**, v. 94, p. 353-359, 2019.
- MARTINS, Vitor William Batista et al. Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. **Journal of cleaner production**, v. 229, p. 489-500, 2019.

MATSUDA, Patricia Mari; TERRA, Giovanni. A influência das aceleradoras de startup na tomada de decisão dos empreendedores. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 7, n. 11, p. 4-23, 2019.

MCADAM, Rodney; MASON, Bob; MCCRORY, Josephine. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. **Journal of knowledge management**, 2007.

MCQUEEN, Robert. Four views of knowledge and knowledge management. **AMCIS 1998 Proceedings**, p. 204, 1998.

MELEGATI, Jorge et al. A model of requirements engineering in software startups. **Information and software technology**, v. 109, p. 92-107, 2019.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. The startup factories. **NESTA**. <http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf>, 2011.

MIRANDA, Juliana Queirós; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner; DIAS, Alexandre Teixeira. A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. 2016.

MIZINTSEVA, M. F.; GERBINA, T. V. Knowledge management: a tool for implementing the digital economy. **Scientific and Technical Information Processing**, v. 45, n. 1, p. 40-48, 2018.

MOOGK, Dobrila Rancic. Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 3, 2012.

MOHAPATRA, Sanjay; AGRAWAL, Arjun; SATPATHY, Anurag. Designing knowledge management strategy. In: **Designing Knowledge Management-Enabled Business Strategies**. Springer, Cham, 2016. p. 55-88.

NAVIMIPOUR, Nima Jafari; CHARBAND, Yeganeh. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. **Computers in Human Behavior**, v. 62, p. 730-742, 2016.

NOELIA, Franco-Leal; ROSALIA, Diaz-Carrion. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, p. e00192, 2020.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In: **The essentials of knowledge management**. Palgrave Macmillan, London, 2015. p. 95-110.

NURCAHYO, Rahmat; AKBAR, Mohammad Ilhamsyah; GABRIEL, Djoko Sihono. Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. **International Journal of Engineering & Technology**, v. 7, n. 2.34, p. 44-47, 2018.

OBEIDAT, Bader Yousef et al. The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 8, n. 3-4, p. 273-298, 2017.

OFTEDAL, Elin Merethe; FOSS, Lene; IAKOVLEVA, Tatiana. Responsible for responsibility? A study of digital e-health startups. **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5433, 2019.

OLIVA, Fábio Lotti; KOTABE, Masaaki. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. **Journal of knowledge management**, 2019.

OMOTAYO, Funmilola Olubunmi. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. **Library Philosophy and Practice**, v. 1, n. 2015, p. 1-23, 2015.

PANDEY, Sheela et al. The appeal of social accelerators: What do social entrepreneurs value?. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 88-109, 2017.

PANDZA, Krsto; THORPE, Richard. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, p. S118-S131, 2009.

PATTON, Eric; APPELBAUM, Steven H. The case for case studies in management research. **Management research news**, 2003.

PAUWELS, Charlotte et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50, p. 13-24, 2016.

PAVLOU, Paul A.; EL SAWY, Omar A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PERRATON, Jonathan; TARRANT, Iona. What does tacit knowledge actually explain?. **Journal of Economic Methodology**, v. 14, n. 3, p. 353-370, 2007.

PLEASANTS, Nigel. Nothing is concealed: De-centring tacit knowledge and rules from social theory. **Journal for the theory of social behaviour**, v. 26, n. 3, p. 233-255, 1996.

PHAN, Phillip H.; MIAN, Sarfraz A.; LAMINE, Wadid (Ed.). **Technology entrepreneurship and business incubation: Theory, practice, lessons learned.** World Scientific, 2016.

POLANYI, Michael. Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. **Reviews of modern physics**, v. 34, n. 4, p. 601, 1962.

PRESUTTI, Manuela; BOARI, Cristina; MAJOCCHI, Antonio. The importance of proximity for the start-ups' knowledge acquisition and exploitation. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 3, p. 361-389, 2011.

PROHOROV, Anatolijs; BISTROVA, Julija; TEN, Daria. Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. **Journal of east-west business**, v. 25, n. 1, p. 26-51, 2019.

RADOJEVICH-KELLEY, Nina; HOFFMAN, David Lynn. 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.

RASMUSSEN, Erik Stavnsager; TANEV, Stoyan. Lean startup. In: **Start-Up Creation**. Woodhead Publishing, 2020. p. 41-58.

RAZMERITA, Liana; PHILLIPS-WREN, Gloria; JAIN, Lakhmi C. Advances in knowledge management: an overview. **Innovations in Knowledge Management**, p. 3-18, 2016.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, Guilherme Ary; ORTEGA, Luciane Meneguin. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. In: **ALTEC CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA**. 2015.

RICHTER, Alexander et al. Knowledge management goals revisited. **Vine**, 2013.

ROBERTSON, Jeandri; CARUANA, Albert; FERREIRA, Caitlin. Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. **International Business Review**, p. 101866, 2021.

ROGERS, Evelyn; PAUL, Justin. Strategic people practices in startup organizations. **People & Strategy**, v. 41, n. 3, p. 32-36, 2018.

ROMANO JR, Nicholas C. Customer relations management in information systems research. **AMCIS 2000 Proceedings**, p. 17, 2000.

ROMPHO, Nopadol. Operational performance measures for startups. **Measuring Business Excellence**, 2018.

ROWLEY, Jennifer. Using case studies in research. **Management research news**, 2002.

SALAMZADEH, Aidin; KAWAMORITA KESIM, Hiroko. Startup companies: Life cycle and challenges. In: **4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia**. 2015.

SALLIS, Edward; JONES, Gary. **Knowledge management in education: Enhancing learning & education.** Routledge, 2013.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCARMOZZINO, Emanuela; CORVELLO, Vincenzo; GRIMALDI, Michele. Entrepreneurial learning through online social networking in high-tech startups. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2017.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHENTON, Andrew K. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for information**, v. 22, n. 2, p. 63-75, 2004.

SHEORAN, Monika; KUMAR, Divesh. Role of environmental concerns on the startups networking: a study of Indian startups. **International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences**, v. 5, n. 6, p. 1300-1311, 2020.

SIKOLIA, David et al. Trustworthiness of grounded theory methodology research in information systems, 2013.

SIMERLY, Roy L.; LI, Mingfang. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. **Strategic management journal**, v. 21, n. 1, p. 31-49, 2000.

SKYRME, David J. Commercialization: the next phase of knowledge management. **Handbook on knowledge management**, p. 639-655, 2003.

SMITH, Elizabeth A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of knowledge Management**, 2001.

SPENDER, J.-C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.

SPIEGEL, Olav et al. Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. **Information Systems Journal**, v. 26, n. 5, p. 421-449, 2016.

STRUMSKY, Deborah; LOBO, José. Identifying the sources of technological novelty in the process of invention. **Research Policy**, v. 44, n. 8, p. 1445-1461, 2015.

SVEIBY, Karl-Erik. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of intellectual capital**, 2001.

TAKAHASHI, Takuma; VANDENBRINK, Donna. Formative knowledge: from knowledge dichotomy to knowledge geography—knowledge management transformed by the ubiquitous information society. **Journal of knowledge management**, 2004.

TALLMAN, Stephen. Dynamic capabilities. **Wiley Encyclopedia of Management**, p. 1-3, 2015.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TOLEDO, Luciano Augusto; DE FARIAS SHIAISHI, Guilherme. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009.

VAN DEN BERG, Herman A. Three shapes of organisational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, 2013.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, Youying et al. Effect of transactive memory systems on team performance mediated by knowledge transfer. **International Journal of Information Management**, v. 41, p. 65-79, 2018.

WATSON, Rod. Tacit knowledge. **Theory, Culture & Society**, v. 23, n. 2-3, p. 208-210, 2006.

WENGER, Etienne. Communities of practice: A brief introduction. 2011.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, William M. Seven principles for cultivating communities of practice. **Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge**, v. 4, 2002.

WEST, G. Page; NOEL, Terry W. The impact of knowledge resources on new venture performance. **Journal of small business management**, v. 47, n. 1, p. 1-22, 2009.

WONG, Kuan Yew et al. Knowledge management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions. **Information Development**, v. 31, n. 3, p. 239-257, 2015.

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of knowledge Management**, 1997.

WILDEN, Ralf et al. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long range planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72-96, 2013.

WINBY, Stuart; WORLEY, Christopher G. Management processes for agility, speed, and innovation. **Organizational Dynamics**, v. 43, n. 3, p. 225-234, 2014.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YANG, Shu; KHER, Romi; NEWBERT, Scott L. What signals matter for social startups? It depends: The influence of gender role congruity on social impact accelerator selection decisions. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 2, p. 105932, 2020.

YIN, Bangqi; LUO, Jianxi. How do accelerators select startups? Shifting decision criteria across stages. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 65, n. 4, p. 574-589, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YOUSSIF ABO KEIR, Mohammed. Prospective on Human Resources Management in Startups. **Information Sciences Letters**, v. 8, n. 3, p. 1, 2019.

ZAMANI, Efpraxia D. et al. Making sense of business analytics in project selection and prioritisation: insights from the start-up trenches. **Information Technology & People**, 2021.

ZHENG, Suli; ZHANG, Wei; DU, Jian. Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of knowledge management**, 2011.

ZINS, Chaim. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American society for information science and technology**, v. 58, n. 4, p. 479-493, 2007.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

9 ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de entrevista com os empreendedores antes da aceleração

I) Dados gerais	
Objetivo: coletar informações gerais sobre as startups	
Sobre a entrevista	Dia: Horário: Local:
Sobre a startup	Nome da startup: Ramo de atuação Proposta de valor: Quantidade de sócios: Localização:
Sobre o entrevistado	Nome: Cargo: Área de formação:
II) Questões sobre os tipos de CDBC encontradas nas startups	

Objetivo: compreender quais capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento, as startups que ingressaram no programa de aceleração possuem.						
Questões:						
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como novos funcionários aprendem o trabalho? 2) A empresa usa manuais ou modelos para transmitir conhecimento aos funcionários? 3) A startup utiliza mídias sociais para disseminar conhecimento entre os funcionários? 4) Como novas ideias surgem na startup? Como produtos são criados? 5) Como as diversas áreas da empresa se relacionam entre si para criar algo novo? 6) Alguma ideia já fracassou? E antes da startup nascer? 7) Como a startup aprendeu com este fracasso? 8) Como a startup enxerga a concorrência do mercado? 9) Como a startup se adaptou à pandemia? 10) Como a startup utiliza a experiência de seus funcionários para transformar o conhecimento da empresa? 11) Como a startup utiliza produtos e serviços existentes para criar novos produtos e serviços? 12) Quantas unidades organizacionais a startup tem? 13) Como o conhecimento de cada unidade organizacional é transferido? 14) A startup possui acordos de colaboração? Com que tipo de empresa? Como eles ajudam a criar conhecimentos? 15) A startup possui parceiros? Quais? 16) Como estes parceiros agregam conhecimento à empresa? 17) Quais são os principais <i>stakeholders</i> da startup? 18) A startup possui acordos ou alianças com outras organizações para explorar o conhecimento existente (ex: produto ou serviço que a empresa já fornece)? Como funciona? 19) Que tipo de informações externas são adquiridas pela startup? 20) Como elas são adquiridas? 21) A startup utiliza produtos que já foram desenvolvidos por outras empresas? 22) A startup se inspirou em alguma empresa? De forma isto determinou a criação do negócio? 						
III) Questões sobre gestão do conhecimento na startup						
Objetivo: compreender como a startup gere o conhecimento						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;">Sobre ferramentas</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1) Que tipo de tecnologia a startup usa para tomar decisões sobre seus negócios? 2) Como a startup utiliza as redes sociais para gerir o conhecimento? 3) Como a startup se comunica com o público alvo? </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Sobre práticas</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1) Quais práticas a startup utiliza para criar e disseminar conhecimento? 2) Os funcionários se reúnem fora do trabalho para discutir questões relacionadas ao negócio? </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Sobre processos</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1) Como a startup adquire conhecimento? 2) Como a startup compartilha conhecimento? 3) Como a startup armazena conhecimento? 4) Como a startup aplica conhecimento? </td> </tr> </table>	Sobre ferramentas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que tipo de tecnologia a startup usa para tomar decisões sobre seus negócios? 2) Como a startup utiliza as redes sociais para gerir o conhecimento? 3) Como a startup se comunica com o público alvo? 	Sobre práticas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais práticas a startup utiliza para criar e disseminar conhecimento? 2) Os funcionários se reúnem fora do trabalho para discutir questões relacionadas ao negócio? 	Sobre processos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como a startup adquire conhecimento? 2) Como a startup compartilha conhecimento? 3) Como a startup armazena conhecimento? 4) Como a startup aplica conhecimento?
Sobre ferramentas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que tipo de tecnologia a startup usa para tomar decisões sobre seus negócios? 2) Como a startup utiliza as redes sociais para gerir o conhecimento? 3) Como a startup se comunica com o público alvo? 					
Sobre práticas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais práticas a startup utiliza para criar e disseminar conhecimento? 2) Os funcionários se reúnem fora do trabalho para discutir questões relacionadas ao negócio? 					
Sobre processos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como a startup adquire conhecimento? 2) Como a startup compartilha conhecimento? 3) Como a startup armazena conhecimento? 4) Como a startup aplica conhecimento? 					
IV) Questões sobre o programa de aceleração						
Objetivo: compreender as expectativas sobre como o programa de aceleração pode influenciar a gestão do conhecimento da startup						

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Por que escolher uma aceleradora universitária? |
| 2) Como a startup acredita que o programa de aceleração pode agregar conhecimento? |
| 3) Que tipo de conhecimento a startup acredita que precisa atualmente? |

ANEXO 2 – Roteiro de entrevista com os empreendedores durante a aceleração

I) Dados gerais

Objetivo: coletar informações gerais sobre as startups

Sobre a entrevista	Dia: Horário: Local:
Sobre o entrevistado	Nome: Cargo: Área de formação:

II) Questões sobre os tipos de CDBC encontradas nas startups

Objetivo: compreender como o programa de aceleração está modificando as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento

- 1) O programa de aceleração está modificando a maneira como o conhecimento é criado e repassado na startup? Como?
- 2) O programa de aceleração está mudando a maneira como a startup enxerga algum fracasso anterior? Como?
- 3) O programa de aceleração está mudando a maneira como a startup enxerga a concorrência do mercado? Como?
- 4) O programa de aceleração modificou a forma como a startup soluciona problemas? Como?
- 5) O programa de aceleração está ajudando a startup a ter parceiros? Quais? Como estes estão agregando conhecimento à empresa?
- 6) O programa de aceleração está modificando como a startup consegue aprender com seus *stakeholders*? Como?
- 7) O programa de aceleração está criando oportunidades para a startup de explorar os conhecimentos existentes? E novos? Como?
- 8) O programa de aceleração está modificando a maneira com que a startup adquire informações do mercado?

III) Questões sobre gestão do conhecimento na startup

Objetivo: compreender como o programa de aceleração está ajudando a startup a gerir seu conhecimento

Sobre ferramentas e práticas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que tipo de tecnologia o programa de aceleração está apresentando à startup para melhorar sua tomada de decisões sobre seus negócios? 2) O programa de aceleração está auxiliando a startup a utilizar e gerir suas redes sociais? Como? 3) O programa de aceleração está auxiliando a startup a se comunicar com o seu público alvo? Como?
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IV) Questões sobre o programa de aceleração

Objetivo: compreender quais as impressões que as startups estão tendo sobre o programa

- 1) Como você acredita que as atividades da aceleradora estão agregando na gestão da startup? E pra você individualmente como empreendedor?
- 2) A startup se reúne com colegas de aceleração fora das reuniões para discutir questões relacionadas ao negócio? Como estas discussões ajudam a agregar conhecimento?
- 3) Como os encontros (days, callfezinhos, OKRs) estão ajudando a startup?

ANEXO 3 – Roteiro de entrevista com os empreendedores após a aceleração

I) Dados gerais	
Objetivo: coletar informações gerais sobre as startups	
Sobre a entrevista	Dia: Horário: Local:
Sobre o entrevistado	Nome: Cargo: Área de formação:
II) Questões sobre os tipos de CDBC encontradas nas startups	
Objetivo: compreender como o programa de aceleração está modificando as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento	
<ol style="list-style-type: none"> 1) O programa de modificado a maneira como o conhecimento é criado e repassado na startup? Como? 2) O programa de aceleração mudou a maneira como a startup enxerga a concorrência do mercado? Como? 3) O programa de aceleração modificou a forma como a startup soluciona problemas? Como? 4) O programa de aceleração ajudou a startup a ter parceiros? Quais? Como estes estão agregando conhecimento à empresa? 5) O programa de aceleração modificou como a startup consegue aprender com seus <i>stakeholders</i>? Como? 6) O programa de aceleração criou oportunidades para a startup de explorar os conhecimentos existentes? E novos? Como? 7) O programa de aceleração modificou a maneira com que a startup adquire informações do mercado? 	
III) Questões sobre gestão do conhecimento na startup	
Objetivo: compreender como o programa de aceleração está ajudando a startup a gerir seu conhecimento	
Sobre ferramentas e práticas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que tipo de tecnologia o programa de aceleração apresentou à startup para melhorar sua tomada de decisões sobre seus negócios? 2) O programa de aceleração auxiliou a startup a utilizar e gerir suas redes sociais? Como? 3) O programa de aceleração está auxiliando a startup a se comunicar com o seu público alvo? Como?
IV) Questões sobre o programa de aceleração	
Objetivo: compreender quais as impressões que as startups tiveram sobre o programa	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como você acredita que a aceleradora agregou na gestão da startup? E pra você individualmente como empreendedor? 2) A startup se reuniu com colegas de aceleração fora das reuniões para discutir questões relacionadas ao negócio? Como estas discussões ajudam a agregar conhecimento? 3) Como os days agregaram à startup? 4) Como as mentorias agregaram à startup? 5) Como os OKRs agregaram à startup? 6) Como os callfezinhos agregaram à startup? 7) Como as atividades de pitch agregaram à startup? 8) Como o demoday agraga à startup? 9) Como os materiais da aceleradora agregaram à startup? 10) O programa de aceleração mudou a empresa de alguma maneira? Como? 	

ANEXO 4 – Roteiro de entrevista com os gestores da aceleradora antes da aceleração

I) Dados gerais	
Objetivo: coletar informações gerais sobre a aceleradora	
Sobre a aceleradora	Nome: Ano de fundação:
Sobre o entrevistado	Nome: Função: Formação:
II) Sobre o programa de aceleração	
Objetivo: coletar informações gerais sobre o programa de aceleração	
1)	Quais serviços a aceleradora fornece às startups, em termos de conhecimento?
2)	Como estes serviços são desenvolvidos?
3)	Como é avaliado que tipo de conhecimento a startup precisa?
4)	Como a aceleradora avalia se a startup, de fato, adquiriu o conhecimento transmitido?
5)	Na sua opinião, quais fatores são determinantes para que estas startups atinjam seus objetivos?

ANEXO 5 – Roteiro de entrevista com os gestores da aceleradora durante a aceleração

I) Dados gerais	
Objetivo: coletar informações gerais sobre a aceleradora	
Sobre a aceleradora	Nome: Ano de fundação:
Sobre o entrevistado	Nome: Função: Formação:
II) Sobre o programa de aceleração	
Objetivo: coletar informações gerais sobre o programa de aceleração	
1)	Como as startups estão atualmente em relação ao esperado pelo programa?
2)	Como você acredita que a aceleradora está contribuindo para as empresas?
3)	Como você acredita que a aceleradora está influenciando a gestão das startups?
4)	Como você acredita que a aceleradora está influenciando os empreendedores?

ANEXO 6 – Roteiro de entrevista com os gestores da aceleradora após a aceleração

I) Dados gerais	
Objetivo: coletar informações gerais sobre a aceleradora	
Sobre a aceleradora	Nome: Ano de fundação:
Sobre o entrevistado	Nome: Função: Formação:
II) Sobre o programa de aceleração	
Objetivo: coletar informações gerais sobre o programa de aceleração	
1)	Como as startups foram em relação ao esperado pelo programa? (dificuldades, vantagens de cada startup)
2)	Como você acredita que as atividades da aceleradora contribuiu para as empresas? (days, okrs, calls)
3)	Como você acredita que a aceleradora influenciou a gestão das startups? (sobre modelo de negócio)
4)	Como você acredita que a aceleradora influenciou os empreendedores?
5)	Quais as perspectivas para cada startup no futuro?