


COACHING DE LÍDERES EM ACELERADORA DE STARTUPS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8901212624113>

Data de aceite: 18/12/2024

Alício Rocha de Sousa Júnior
Ms

Paulo Cesar Leite Esteves
Dr

Solange Maria da Silva

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching* de Líderes, Aceleradora de Startups

INTRODUÇÃO

As análises dos processos de *coaching* de líderes, normalmente enfatizam o conhecimento e habilidades, baseados no indivíduo, associadas às funções formais de liderança.

Essas capacidades adquiridas permitem que as pessoas pensem e ajam de novas maneiras, salientando a autoconsciência, autorregulação e automotivação. Esse processo envolve formas práticas e focadas em objetivos de aprendizagem individual e mudança comportamental. Os objetivos do *coaching* estão focados em melhorar o desempenho individual e a satisfação pessoal e, conseqüentemente, aumentar a eficácia organizacional (DAY, 2000).

No contexto das *startups*, a figura do líder é representada pelos empreendedores que na busca de apoio para o desenvolvimento do seu negócio, podem, a partir de critérios específicos, ter acesso a uma Aceleradora de *Startups*.

Resumo: No contexto das *startups*, a figura do líder é representada pelos empreendedores que na busca de apoio para o desenvolvimento do seu negócio, podem, a partir de critérios específicos, ter acesso a uma Aceleradora de *Startups*. As Aceleradoras são importantes mecanismos no que diz respeito ao sucesso de *startups* inovadoras, ou seja, aquelas intensivas no uso de tecnologia. Entretanto, é notória a falta de estudos para analisar a atuação dessas instituições. O método adotado para desenvolver a pesquisa foi a revisão integrativa da literatura. O objetivo da pesquisa foi o de analisar o tema de *coaching* de líderes em Aceleradoras de *startups*. O resultado da pesquisa evidenciou que o processo de aceleração de empresas está muito focado nos processos administrativos, mercadológicos e tecnológicos e a figura do empreendedor, como líder, acaba sendo negligenciada.

Uma *startup* é uma ação empreendedora, deve inovar e criar valor em produto ou serviço, em um ambiente altamente incerto, ou seja, não se trata de criar uma empresa, com uma solução conhecida em um mercado maduro (FARIA, 2024).

As Aceleradoras de startups - ASs são organizações que desenvolvem programas de aceleração com duração limitada, em geral, de poucos meses, e ajudam as *startups* com o desenvolvimento do novo empreendimento, fornecendo uma pequena quantidade de capital, espaço de trabalho, oportunidades de networking e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, capital de risco, ou mesmo executivos de empresas (ABREU; CAMPOS, 2016).

Durante o processo de aceleração de *startups*, a ênfase está no aprimoramento dos processos da empresa. Vale salientar que o empreendedor, o líder da *startup*, acumula muitas funções no início do seu negócio. Dessa forma, logo após um processo de aceleração efetivo, haverá a formação de uma equipe. Nessa etapa o *coaching* de líderes é fundamental para capacitar o empreendedor na condução da equipe recém formada.

As Aceleradoras são importantes mecanismos no que diz respeito ao sucesso de *startups* inovadoras, ou seja, aquelas intensivas no uso de tecnologia. Entretanto, é notória a falta de estudos para analisar a atuação dessas instituições. (ABREU; CAMPOS, 2016)

Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi o de analisar o tema de *coaching* de líderes de *startups* nas suas relações com as Aceleradoras.

METODOLOGIA

Pesquisa descritiva e exploratória, de natureza bibliográfica e com abordagem qualitativa, em que se investigou diversas fontes secundárias de informação que tratavam sobre o processo de *coaching* em *startups* nas suas relações com as Aceleradoras.

O método adotado para desenvolver este estudo foi a revisão integrativa da literatura que segundo De Souza, et al. (2017) é denominada integrativa porque fornece informações amplas sobre um assunto/problema, constituindo, assim, um abrangente corpo de conhecimento, de rigor metodológico.

A revisão foi efetuada em seis etapas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; apresentação da revisão (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Foram utilizados os termos de busca *coach** AND *accelerator**, sendo selecionados somente artigos. Em relação ao intervalo de publicação foi selecionado o período entre aos anos de 2011 até 2021.

A pesquisa identificou 14 títulos na base SCOPUS e 18 na base Web of Science (em todas as bases de dados).

Na base de dados da SCIELO foram utilizados os termos de busca *coach** AND *accelerator** OR *aceleradora**), não havendo retorno de qualquer obra.

Dos artigos identificados, observou-se que 22 se tratavam de temas divergentes da presente pesquisa e 4 estavam duplicados.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Observou-se que, de uma forma geral, o tema *coach* é tratado na literatura, apenas como uma das etapas do processo de aceleração de uma *startup*, não tendo destaque como conteúdo nas pesquisas. Ainda assim, o presente estudo buscou extrair o máximo de informações dos artigos consultados.

Apesar da relevância das Aceleradoras como instrumentos de promoção e apoio às *startups* e da importância do papel dos *coaches* para essas empresas, a pesquisa mostrou que são poucos os estudos que examinaram as relações do processo de aceleração e *coaching* dos empresários/líderes das *startups*.

Aqueles que mencionam *coaching* se limitam a apresentar a existência da função, não desenvolvendo exames detalhados das práticas de *coaching* e da natureza das relações entre empresário e *coach* (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

Quanto ao ambiente de aceleração de startups

De acordo com Siddiqui, Al-Shaikh e Bajwa (2021), as incubadoras de empresas evoluíram ao longo do tempo, podendo ser classificadas em quatro gerações com base nas semelhanças entre os serviços oferecidos.

A primeira geração (1970 até meados de 1990) tinha como principais objetivos dinamizar a economia, fornecendo espaço físico, valorizando o empreendedorismo e a pequena empresa.

A segunda geração que transcorreu na década de 1990, também é denominada incubadora sem paredes ou incubadora de nova economia, isto porque o desenvolvimento tecnológico foi o foco, sem o interesse de geração de empregos.

Essa geração foi baseada na aceleração da curva de aprendizado e utilizada para fornecer *coaching* e suporte de treinamento, além dos serviços de primeira geração.

As incubadoras de terceira geração foram iniciadas no início de 2000 e, baseavam-se no acesso aos recursos externos, conhecimento e legitimidade e, ofereciam acesso aos recursos tecnológicos, profissionais e redes financeiras. Características proeminentes da geração incluem acesso a financiamentos; co-empresendimentos; Aceleradoras de negócios; *coaching*; mentoria; e laboratórios / parques tecnológicos.

Em comparação com as incubadoras de empresas, as Aceleradoras de *Startups*- ASs, são programas de coorte, de prazo fixo para startups, incluindo orientação e /ou componentes educacionais, que culminam em um evento de graduação” (BERGMANN; UTIKAL, 2021), um evento público de argumento de venda ou um dia de demonstração na frente de um grupo de investidores em potencial (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

As ASs executam programas de 30 a 90 dias que oferecem financiamento inicial, mentoria, treinamento, coaching, networking, interação com colegas e espaço de coworking (ÅSTEBRO; HOOS, 2021).

Quanto às suas melhores práticas, percebe-se que as ASs possuem programas de capacitação empreendedora (disciplinas, eventos, consultoria, treinamentos, cursos), apoio ao financiamento de instituições públicas e privadas, formação de redes de negócios, elaboração de planos de negócios e assessoria ao registro de Propriedade Intelectual (SILVA; et al., 2017).

Uma das primeiras ASs, o Y Combinator, foi estabelecida nos Estados Unidos em 2005 e, desde então, inspirou muitas outras.

Como parte dos programas de aceleração, os empreendedores recebem um espaço de trabalho, possibilidades educacionais e de treinamento e, acesso aos ex-alunos da aceleradora, rede de treinadores e organizadores, incluindo capitalistas de risco, empreendedores experientes e, executivos corporativos (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

As ASs são intermediárias relevantes do ecossistema empreendedor, que podem fornecer experiência e conhecimentos relevantes para as *startups* por meio da educação formal e informal (por exemplo, por meio de seminário, coorte, contato ou aprendizagem baseada em mentor) (BERGMANN; UTIKAL, 2021)

O Start-Up Chile (2024), o acelerador líder na América Latina é um dos quatro maiores Aceleradoras de empresas nascentes em todo o mundo, oferece um programa de treinamento de seis meses aos candidatos. Os empreendedores selecionados operam de acordo com um *playbook* que especifica um conjunto de termos e condições. Eles participam para obter financiamento sem dação de capital, ou seja, financiamento que não envolve a troca de ações da empresa, bem como, orientação, coaching e networking com diferentes partes interessadas do ecossistema de inovação, para que possam acelerar seu crescimento como empresa e atingir um impacto de nível global (CABEZAS; et al.,2020)

A importância do *coaching* em *startups*

Tradicionalmente, as ASs têm recorrido às abordagens de planejamento de negócios como estrutura organizacional, a fim de estruturar o treinamento e outros serviços que oferecem. No entanto, como uma resposta ao afastamento das abordagens de planejamento de negócios, muitas Aceleradoras agora adotam a metodologia de *Lean startup* (*startup enxuta*), que se concentra na aprendizagem iterativa de clientes em potencial

Embora o *coaching* não seja abordado como parte da metodologia de *Lean startup*, fica evidenciado que essa metodologia influencia, de maneiras marcadamente distintas, como o conhecimento é comunicado nas relações entre empresário e *coach* (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

Fornecer conhecimento para empreendedores por meio de palestras, treinamentos, workshops ou *e-learning* pode ser visto como um serviço padrão em ASs. No entanto, parece que o maior valor agregado no processo de aceleração veio de *coaching* local, específico da equipe.

Aspectos específicos do modelo de negócios foram atualizados, a mentoria ajudou no planejamento financeiro e na organização do processo de vendas. Para o desenvolvimento de um plano de negócios, as *startups* valorizam a orientação de um *coach* experiente (BERGMANN; UTIKAL, 2021)

O *coaching* empreendedor deve preparar os participantes adequadamente para a prática, ao mesmo tempo em que incorpora conhecimento teórico de forma experiencial e agregadora de valor (VAN COELLER e CRONJÉ, 2020).

Frequentemente, em vez de resolver problemas específicos, os *coaches* fornecem um contexto dentro do qual os empreendedores podem desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários para resolver os problemas que possam surgir.

O *coaching* inclui todas as várias maneiras de ajudar os empreendedores em programas de aceleração de *startups*, onde os empreendedores carecem de conhecimento, habilidades e experiência. Portanto, os *coaches* podem ajudar os empreendedores a extrair soluções orientadas para o empreendedor (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

Kuratko e Marvel (2021) descreve que mentoria e *coaching* de empreendedores são uma necessidade crítica. A importância da mentoria para os empreendedores nunca deve ser esquecida, já que alguns dos empreendedores mais bem-sucedidos costumam se lembrar da ajuda especial que receberam de um mentor no início do desenvolvimento de seus próprios empreendimentos.

O *coach* durante o processo de aceleração de empresas

Participar de sessões de *coaching* levou a uma série de mudanças salientes nas atividades realizadas pelos empreendedores. Como parte das sessões de *coaching*, os empreendedores foram solicitados a mapear suas suposições sobre suas ideias de negócios para a tela do modelo de negócios. As atividades recém-introduzidas nas sessões de *coaching* levaram a novas rotinas e processos. Essas novas rotinas eventualmente se traduziram em novas maneiras de visualizar o processo de criação de empreendimentos (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

Os *coaches* locais apoiam os empreendedores em sua discussão interna e no processo de tomada de decisão. Este *coaching* pode ser organizado localmente e fornecido por treinadores experientes. O *coaching* começa com uma reunião presencial, seguida por outras reuniões presenciais ou virtuais. Os *coaches* locais trabalham com as *startups* regularmente durante todo o programa e apoiam o desenvolvimento de um modelo de negócios adequado, ao mesmo tempo que o desafiam (BERGMANN; UTIKAL, 2021).

Além de estruturar e direcionar as sessões de *coaching* e as relações empresário-*coach*, as instruções da metodologia influenciam o pensamento e as ações dos empreendedores. As sessões de *coaching* também criaram um ambiente no qual os empreendedores ganharam autoconfiança e auto eficácia (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

De acordo com Siddiqui, Al-Shaikh e Bajwa, os três maiores fatores críticos em uma empresa que passou por um processo de aceleração são: (1) desenvolvimento de competências: horas de *coaching* e mentoring; (2) acesso a fundos: investimento total atraente e (3) desenvolvimento de competências: *número de serviços e suporte*. *Essas descobertas são um verdadeiro reflexo de startups em busca de orientação e coaching, acesso a fundos e serviços gerais.*

A metodologia de *Lean startup* usada por *coaches* em uma aceleradora tem efeitos notáveis tanto nos relacionamentos entre empresário e *coach* quanto no aprendizado vicário entre empreendedores, ou seja, aprender ao observar outras pessoas, sendo que a introdução dessa metodologia em Aceleradoras muda a autoridade dos *coaches*, possivelmente tornando-os menos assertivos. Embora isso tenha permitido um estilo de *coaching* mais evolutivo, também indica que a teoria do *coaching* no contexto dos Aceleradoras precisa lidar com o dilema entre autoridade, expertise e assertividade, por um lado, e orientação ao método, por outro (MANSOORI; KARLSSON; LUNDQVIST, 2019).

O *coaching* de acompanhamento mais sofisticado, com um foco mais forte no desenvolvimento de habilidades empreendedoras e interações mais estruturadas pedagogicamente com especialistas e colegas, propiciam a aceleração de Projetos. Programas que focam mais no treinamento de habilidades empreendedoras, mais na ação e com melhor *coaching* individual, têm um impacto mensurável na atividade empreendedora imediata e no desenvolvimento de carreira (ÅSTEBRO; HOOS, 2021).

Mentoring ou *coaching*, é um componente central dos programas Aceleradoras e uma prática recomendada na incubação de inicialização. O *coaching* de empreendedores também vai além das Incubadoras e Aceleradoras, pois é cada vez mais comum no contexto do ensino superior (KURATKO; MARVEL, 2021).

Kuratko e Marvel (2021) descrevem uma forma de condução de um *coach* em uma *startup*, da seguinte forma:

1. Combine mutuamente as metas SMART (específicas, mensuráveis, realizáveis, razoáveis e vinculadas ao tempo) com cada empresário para que eles tenham uma ideia clara do que gostariam de realizar durante o programa. Isso também beneficia os mentores, pois fornece uma compreensão básica dos objetivos do fundador e um modelo para feedback direcionado;
2. Trabalhe para construir um senso de confiança mútua, mostrando que, como líder da aceleradora, você realmente se preocupa com o empreendedor sucesso;

3. Esclareça o propósito da experiência de mentoria do seu do programa e definir expectativas para saber como a orientação deve ser durante o programa para evitar qualquer interpretação errônea;
4. Procure um acordo sobre os resultados do programa e peça o compromisso de ouvir e agir de acordo com as sugestões de seu mentor.

As descobertas indicaram que o processo de *coaching* do fundador estava positivamente relacionada ao aumento da inovação do produto (KURATKO; MARVEL, 2021). Esta descoberta contradiz alguns dos resultados descritos em outros estudos que mostraram que quando os capitalistas de risco ou investidores decidem apoiar uma empresa, eles se concentram mais nos atributos da equipe do que nos detalhes de seus negócios (CABEZAS; et al.,2020)

Desafios do coach em um processo de aceleração de *startups*

Os gestores de uma ASs devem avaliar essa a utilização de *coaches* por uma perspectiva de custo-benefício. Embora um *coaching* individual possa ser muito eficaz na solução de desafios específicos da equipe, ele está associado a altos custos. Encontrar *coaches* adequados em um nível regional, pode ser um obstáculo, pois quanto mais avançados são os desafios das *startups*, mais conhecimento e experiência específicos da indústria são necessários e mais conhecimento especializado sobre as especificidades de mercados geográficos ou tecnologias podem ser necessários.

Uma possível solução para este problema poderia ser a consideração de mais *coaches* internacionais e um maior uso de reuniões virtuais para as sessões de *coaching*. Essa abordagem pode ajudar a encontrar *coaches* adequados com maior experiência e valor para as *startups*. (BERGMANN; UTIKAL, 2021)

Um outro desafio observado é a dificuldade de empreendedores para serem conduzidos por um *coach*. Os fundadores a serem treinados, tinham mais probabilidade de ter suas expectativas de mentoria atendidas e, em última instância, eram mais bem-sucedidos nesses programas por meio da inovação, progresso e desempenho de seu empreendimento. Portanto, demonstra a importância da formação de empreendedores para aprimorar sua convivência (KURATKO; MARVEL, 2021).

CONCLUSÕES

O desenvolvimento da pesquisa demonstrou que existem poucos artigos tratando do processo de *coaching* de líderes em processos de aceleração de *startups*.

A pesquisa propiciou apresentar uma classificação sobre os ambientes de aceleração de *startups*, destacando suas características ao longo do tempo, destacando a diferença desses ambientes com aqueles estabelecidos pelas incubadoras de empresas.

O trabalho trouxe um conjunto de autores que têm publicações científicas mostrando a importância do coaching em *startups*.

O trabalho identificou produção científica que trataram do papel do *coach* durante o processo de aceleração de empresas

Pelo desenvolvimento da pesquisa, ficou evidenciado que o processo de aceleração de empresas ainda está muito focado nos processos administrativos, mercadológicos e tecnológicos.

Por último listou trabalhos que tratam dos desafios do *coach* em processos de aceleração de *startups*

Foram observadas muitas análises sobre o modelo organizacional de *startups* e a figura do líder empreendedor, sendo negligenciadas nas pesquisas.

Ressalta-se que uma startup espelha a imagem de quem a fundou, portanto parece (ou devia parecer) lógico que ao se investir no processo de Aceleração de *startups* fosse relevante que houvessem pesquisas sobre o desenvolvimento do empreendedor no processo de coaching dessas organizações.

Os resultados da pesquisa apontam para um conjunto de temas relevantes a serem desenvolvidas no futuro, principalmente, no que tange à formação de empreendedores, visando capacitá-los para o desejado crescimento das empresas aceleradas.

REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M. O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil. **FGV**. jul. 2016

ASTEBRO, THOMAS B & HOOS, FLORIAN. “ **Os Efeitos de Um Programa de Treinamento para Incentivar o Empreendedorismo Social** », Hec Research Papers Series 1128, Hec Paris, 2021

BERGMANN, T.; UTIKAL, H. How to Support Start-Ups in Developing a Sustainable Business Model: The Case of an European Social Impact Accelerator. In: **Sustainability**, v. 13, n. 6:3337, 2021.

BOTELHO, Louise L. R.; CUNHA, Cristiano C. A.; MACEDO, Marcelo Macedo. O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. In: **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

CABEZAS, P.; et al. Editing the Pitch: Patterns of Editing Strategies of Written Pitches in a Chilean Accelerator Program. In: **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 63, n. 4, 2020.

DANTAS, H. L. de L. COSTA, C. R. B.; COSTA, L. de M. C.; LÚCIO, I. M. L.; COMASSETTO, I... Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, [S. l.], v. 12, n. 37, p. 334–345, 2022.

DAY, David V. Leadership Development: A Review In Context. **Leadership Quarterly**. 11(4); 2000.

DE SOUSA, LUÍS MANUEL MOTA ET AL. A Metodologia de Revisão Integrativa da Literatura em Enfermagem. **Revista Investigação Em Enfermagem**, V. 21, N. 2, P. 17-26, 2017. Disponível em: <https://www.sinaisvitais.pt/images/stories/rie/rie21.pdf#page=17>. Acesso em: 15 out 2024.

FARIA, A. O que devo fazer para Gerenciar de Forma Efetiva a minha Startup? Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-devo-fazer-para-gerenciar-de-forma-efetiva-minha-startup/>. Acesso em 12 out. 2024.

KURATKO, D. F.; Neubert, E.; MARVEL, M. R. Insights on the mentorship and coachability of entrepreneurs. In: **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 199-209, 2021.

MANSOORI, Y.; KARLSSON T.; LUNDQVIST, M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. In: **Technovation**, v. 84–85, p. 37-47, 2019.

SIDDIQUI, K.A.; AL-SHAIKH, M. E.; BAJWA, I.A.; Al-Subaie. Identifying critical success factors for university business incubators in Saudi Arabia. In: **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v.8, n.3, p. 267-279, 2021

SILVA, A. L. S.; et al. Melhores programas de incubação em universidades da América Latina. In: **Revista Tecnologia e Sociedade**, v.13, n.29, p.85-103, 2017

STARTUP CHILE. Disponível em <https://startupchile.org/>. Acesso em 15 de out.2024.

VAN COLLER-PETER, S. E CRONJÉ, J. (2020) ‘ A contribuição do coaching e da mentoria para o desenvolvimento dos participantes em programas de desenvolvimento empresarial ’, **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring** , 18 (2) , pp.51-67. DOI: 10.24384/bg74-fc70 (Acessado em: 13 de out. de 2024.

YCOMBINATOR. Disponível em <https://www.ycombinator.com/>. Acesso em 15 de out.2024.