

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANKLIN THIAGO RIBEIRO YAMAÇAKE**

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS CORPORATIVOS DE  
ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*: SEMELHANÇAS E  
DIFERENÇAS DAS AÇÕES RECOMENDADAS COM CASOS  
NO BRASIL**

**São Paulo**

**2017**

**FRANKLIN THIAGO RIBEIRO YAMAÇAKE**

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS CORPORATIVOS DE  
ACELERAÇÃO DE STARTUPS: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS  
DAS AÇÕES RECOMENDADAS COM CASOS NO BRASIL**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio  
Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a  
obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**

**São Paulo**

**2017**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Y19i Yamaçake, Franklin Thiago Ribeiro

Implementação de programas corporativos de aceleração de startups: semelhanças e diferenças das ações recomendadas com casos no Brasil / Franklin Thiago Ribeiro Yamaçake. - - São Paulo, 2017.

34 f.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero.

Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.

1. Investidores (Finanças). 2. Incubadoras de empresas. 3. Empreendedorismo. 4. Programa Nacional de Aceleração de Startups.

**CDD 332.0414**

**FRANKLIN THIAGO RIBEIRO YAMAÇAKE**

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS CORPORATIVOS DE ACELERAÇÃO DE  
STARTUPS: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DAS AÇÕES RECOMENDADAS  
COM CASOS NO BRASIL**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas**  
Consultoria Empreende

---

**Prof. Dr. Taiguara de Freitas Langrafe**  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

**Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 14 de fevereiro de 2017**

## Resumo

As corporações estão desenvolvendo novas formas de envolvimento com *startups*, comumente chamados de programas de aceleração de *startups* ou aceleradoras corporativas. O objetivo principal dessa pesquisa é explorar as lições aprendidas e as ações recomendadas na implementação desses programas no Brasil. Adotou-se as 4 dimensões de Kohler (2016) como arcabouço para investigar como os programas são implementados. O estudo compilou 22 recomendações existentes na literatura, que foram classificadas em: oferta, funcionamento, pessoas e local. Usando uma abordagem qualitativa de estudo de casos múltiplos, a pesquisa baseou-se em entrevistas semiestruturadas com gestores de programas corporativos de aceleração de *startups* e CEOs das *startups* que passaram pelos programas. Foi possível identificar que as aceleradoras corporativas adotam algumas das ações recomendadas na literatura prescritiva sobre o tema, mas também foram encontradas diferentes abordagens e, além disso, foi verificado que algumas ações recomendadas não são praticadas. Também foi percebido heterogeneidade nas decisões de implementação das aceleradoras, ou seja, para uma mesma situação elas adotam diferentes práticas. O resultado da pesquisa contribuiu para aprender novas lições e identificar as diferenças na implementação de programas de aceleração corporativos no Brasil.

**Palavras-chave:** Programa de Aceleração de *Startups*; Aceleradora Corporativa; *Corporate Venturing*; Empreendedorismo.

## **Abstract**

Corporations are developing new ways of involvement with startups, commonly called startup acceleration programs or corporate accelerators. The main objective of this research is to explore the lessons learned and recommended actions in the implementation of these programs in Brazil. The four dimensions of Kohler (2016) were adopted as a framework to investigate how the programs are implemented. The study compiled 22 recommendations existing in the literature, that were classified into: supply, functioning, people and location. Using a qualitative multi-case study approach, the research was based on semi-structured interviews with corporate startups acceleration program managers and startup CEOs who went through the programs. It was possible to identify that corporate accelerators adopt some of the actions recommended in the prescriptive literature on the subject, but also different approaches were found and, in addition, it was verified that some recommended actions are not practiced. It was also noticed heterogeneity in the implementation decisions of accelerators, that is, for the same situation they adopt different practices. The research results contributed to learn new lessons and identify the differences in the implementation of corporate acceleration programs in Brazil.

**Keywords:** Startup Program; Corporate Accelerator; Corporate Venturing; Entrepreneurship.

## 1 Introdução

O ecossistema de apoio às *startups* se expandiu na década de 2010 no Brasil. Apesar de já existirem incubadoras, institutos de pesquisas, fundos de investimentos e entidades de apoio como o SEBRAE, apareceram diversas iniciativas que contribuíram para o desenvolvimento de *startups* no país. Nesse período, fundos de *venture capital* ampliaram seu interesse em *startups* brasileiras, associações de *startups* e de investidores anjo (pessoas físicas que investem capital próprio) foram criadas, programas governamentais de apoio às *startups* foram inaugurados, espaços de *coworking* se expandiram e, mais recentemente, programas corporativos de *startups* começaram a aparecer (Fonseca, 2016). Acompanhando essa tendência, nota-se que a quantidade de *startups* registradas na Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS) cresceu cerca de 40%, de 2014 para 2015 (Paiva & Medeiros, 2015).

O crescimento da oferta de *startups* e do ecossistema de apoio contribuem para um ambiente propício ao surgimento de soluções disruptivas e ameaçadoras aos negócios tradicionais das corporações. Considere, por exemplo, o crescimento das *startups* que oferecem transporte privado ou carona em relação ao negócio de venda de automóveis. Por conta disso, as corporações têm percebido que não basta depender apenas de pesquisa e desenvolvimento dentro da organização. Nesse contexto, as *startups* apresentam vantagens em relação à grandes corporações, quais sejam: agilidade organizacional, potencial para ideias promissoras, vontade de tomar risco e crescimento rápido (Weiblen & Chesbrough, 2015). Por outro lado, as corporações têm conhecimento e experiência de mercado, economia de escala, redes de contato estabelecidas, marca conhecida e, portanto, recursos complementares para criar um negócio (Mocker, Bielli, & Haley, 2015). Por isso, o aproveitamento de ambos os pontos fortes apresenta-se como uma oportunidade para ampliar o relacionamento entre corporações e *startups*.

Desde meados da década de 1960, as corporações começaram a organizar estruturas especializadas em buscar oportunidades externas de investimentos através da aquisição de capital de *startups* (Heinemann, 2015). Nesta modalidade de investimento, denominada de *Corporate Venture Capital* (CVC), as corporações têm custos adicionais de transação, além do capital investido, principalmente em relação ao processo de investigação das oportunidades de negócio para avaliar o risco de cada transação (*due diligence*).

Para acompanhar o ambiente de negócios disruptivo e dinâmico, Weiblen e Chesbrough (2015) perceberam que as corporações estão desenvolvendo modelos de

relacionamento sem a necessidade de aquisição de participação societária (*equity*), permitindo uma avaliação mais ágil de uma quantidade maior de *startups* e reduzindo o custo para inovar. Nesse contexto, entre 2010 e 2011, surgiram as primeiras aceleradoras corporativas de *startups*, que são um tipo de programa de *startup* (Heinemann, 2015).

Entre as pesquisas sobre o tema, Lehmann (2014) explorou as características das aceleradoras corporativas e os motivos para sua criação. Heinemann (2015) apresentou evidências do crescimento expressivo das aceleradoras corporativas e propôs uma definição ao conceito. Weiblen e Chesbrough (2015) pontuaram fatores críticos, desafios e tipologias no relacionamento entre a indústria de tecnologia e as *startups*. Mocker *et al* (2015) apresentaram um guia geral de implementação de programa de relacionamento entre corporações e *startups*. Kamm (2015) apresentou lições aprendidas na implementação de *hackathons* (maratonas de programação) e aceleradoras corporativas para se relacionar com *startups*. Complementando o arcabouço teórico sobre implementação, Kohler (2016) apresentou estratégias e táticas para a concepção de aceleradoras corporativas. No Brasil, Varrichio (2016) comparou as características de 4 programas corporativos de *startups*, percebendo que há uma variedade de modelos em operação e, concluiu que, se por um lado, as iniciativas podem ser uma fonte de promoção do empreendedorismo, por outro, é necessário realizar um exame do impacto desses programas a longo prazo.

Percebe-se a incipiência do tema nas pesquisas acadêmicas. Nota-se que não há investigações que retratem como as aceleradoras corporativas estão sendo implementadas no Brasil à luz das ações identificadas na literatura existente. Esta é a lacuna que se pretende estudar com a presente pesquisa.

## **1.1 Objetivos e problema de pesquisa**

O presente estudo pretende responder a seguinte questão: Como os programas corporativos de aceleração de *startups* são implementados no Brasil? O objetivo é explorar as particularidades na implementação desses programas considerando as dimensões apresentadas por Kohler (2016), ou seja: oferta, funcionamento, pessoas e local. Com isso, almeja-se fornecer elementos que possam auxiliar empresas que pretendem implantar programas semelhantes. Os objetivos específicos são: (i) identificar as lições aprendidas e ações recomendadas a partir da literatura existente baseada em estudos de casos estrangeiros, (ii) comparar esse arcabouço com a atuação das aceleradoras corporativas em operação no Brasil.



## 2 Revisão Bibliográfica

Este capítulo inicia com a identificação dos conceitos necessários para o entendimento do tema e a delimitação da pesquisa. Em seguida, serão compiladas as ações indicadas pelas pesquisas anteriores para a implementação de programas corporativos de aceleração de *startups*.

### 2.1 Definições de aceleradoras corporativas

Um dos primeiros desafios para uma corporação decidir trabalhar com *startups* é ter clara a sua definição. *Startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível, escalável (Blank & Dorf, 2012). Ries (2011) acrescenta que tal organização visa à criação de novos produtos ou serviços sobre uma condição de extrema incerteza. As *startups* têm, geralmente, as seguintes características: pouca experiência acumulada, recursos limitados, atuação diante de tecnologias e mercados dinâmicos e a necessidade de se reajustar frequentemente às necessidades de investidores, clientes, parceiros e concorrentes (Sutton, 2000). Para essa pesquisa, serão selecionadas *startups* que tenham passado pelos programas corporativos de aceleração das corporações entrevistadas.

Em relação à delimitação de corporação, será adotada a seguinte definição: pessoa jurídica de médio ou grande porte (segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE-, acima de 100 empregados na indústria ou acima de 50 empregados no comércio ou serviço), que já tenha um modelo de negócios estabelecido, processos definidos e produtos ou serviços já em comercialização.

Na caracterização identificada por Heinemann (2015), as aceleradoras corporativas são programas que apresentam as seguintes características: pertencem a uma ou mais corporações (cujo negócio principal não é trabalhar com *startups*), seus objetivos são derivados dos objetivos da corporação responsável, possuem um processo seletivo intermitente, buscam *startups* em estágio inicial ou estágio de crescimento, oferecem diversos auxílios, como por exemplo, mentoria e conexão com potenciais investidores, têm um prazo limitado de duração (geralmente até 12 meses) e podem oferecer ajuda nos custos (63% dos programas pesquisados ofereciam alguma quantia) e podem exigir participação societária não-majoritária (40% dos programas pesquisados exigiam *equity* de no máximo 10%). As aceleradoras corporativas são um tipo de programa de inovação aberta (de fora para dentro da organização), que visa a internalizar produtos ou tecnologias inovadoras e, em contrapartida,

oferece apoio, recursos financeiros, treinamentos e espaço físico (Weiblen & Chesbrough, 2015). Ribeiro, Plonski, & Ortega (2015, p. 12) caracterizaram as aceleradoras corporativas pela “oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade da empresa”. Por fim, Lehmann (2014) encontrou evidências de que as aceleradoras corporativas oferecem o programa de graça ou em troca de participação.

Na perspectiva das *startups*, o relacionamento com as corporações é facilitado através dos programas corporativos de aceleração de *startups*. Por meio desses programas, as *startups* podem ter acesso ao mercado, às tecnologias da corporação, ao conhecimento da indústria e à força de uma marca já estabelecida. Além disso, a abordagem com duração limitada, minimiza o risco da *startup* ficar dependente da corporação como aconteceria na modalidade de investimento *corporate venture capital* (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Weiblen e Chesbrough (2015) citam outros três modelos de relacionamento entre corporações e *startups*: *corporate venturing capital* ou *corporate venturing* externo, plataforma de *startups* e incubadora corporativa. *Corporate venturing* externo é o investimento feito por corporações de maior porte diretamente na aquisição de participação em empresas menores (Faury & Carvalho, 2013), com o objetivo principal de inovar em um mercado não explorado (Weiblen & Chesbrough, 2015). No modelo de incubadora corporativa a corporação oferece diversos apoios como financiamento, espaço físico, conhecimento e contatos a uma *startup* que nasceu interna ou externamente, visando objetivos estratégicos de longo prazo (Gassmann & Becker, 2006). Em uma plataforma de *startups* as corporações oferecem sua tecnologia para que as *startups* criem seus produtos de forma complementar, impulsionando o sucesso da plataforma corporativa (Weiblen & Chesbrough, 2015). Os principais objetivos de cada modelo de envolvimento podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1

**Principais objetivos dos modelos de envolvimento entre corporações e *startups***

Envolve equity?	Fluxo de inovação de fora para dentro	Fluxo de inovação de dentro para fora
Sim	<b><i>corporate venturing capital</i></b> Participar do sucesso de inovações externas e ganhar <i>insights</i> estratégicos em mercados que não sejam do <i>core business</i> .	<b>incubação corporativa</b> Oferecer um caminho viável ao mercado para inovações promissoras que não sejam do <i>core business</i> .
Não	<b>programa de <i>startup</i></b> Internalizar inovações externas para estimular e gerar inovação.	<b>programa de <i>startup</i> (plataforma)</b> Encorajar inovação externa complementar para impulsionar a plataforma corporativa existente.

*Nota.* Recuperado de “Engaging with startups to enhance corporate innovation”, de T. Weiblen and H. W. Chesbrough, 2015, *California Management Review*, 57, 66-90.

Ao identificar os modelos de relacionamento entre corporações e *startups*, Kohler (2016) também inclui *hackathons* corporativos, que são desafios propostos por corporações para que equipes externas os resolvam em um curto período de tempo.

## 2.2 Ações recomendadas para a implementação de um programa corporativo de aceleração de *startups*

As pesquisas utilizadas para compilar o estado atual de achados na implementação de programas de aceleração corporativos de *startups* foram Weiblen e Chesbrough (2015), Kamm (2015), Mocker et al. (2015) e Kohler (2016). A seguir, serão apresentadas as lições aprendidas, ações recomendadas e fatores de sucesso, que, para fins didáticos, serão classificadas utilizando as quatro dimensões de Kohler (2016): proposição, processo, pessoas e local. Apesar dos demais autores não classificarem as ações recomendadas nessas dimensões, a presente pesquisa procurou alocá-las, com o objetivo de facilitar a comparação entre elas.

### 2.2.1 Proposição: O que o programa oferece e a relação entre a startup e a corporação.

#### 2.2.1.1 Definir objetivos estratégicos

Um dos primeiros passos para a corporação é ter uma definição clara dos objetivos que pretende alcançar com a iniciativa (Kohler, 2016; Mocker et al., 2015). Os objetivos tendem a ser: rejuvenescer a cultura corporativa, resolver um desafio corporativo, expandir para mercados futuros (Kohler, 2016; Mocker et al., 2015), atrair e reter talentos, preencher lacunas de inovação no negócio atual (Kohler, 2016) ou tornar a marca mais inovadora (Mocker et al., 2015). Na Tabela 2, Mocker et al. (2015), mostram que as formas de envolvimento conhecidas como incubadoras e aceleradoras têm alto grau de adequação com os objetivos de rejuvenescer a cultura corporativa para criar uma mentalidade empreendedora nos funcionários e tornar a marca mais inovadora para atrair clientes, parceiros e novos talentos.

Tabela 2

#### Adequação das formas de relacionamento com *startups* aos objetivos corporativos

Principais formas de envolvimento com <i>startups</i>	Objetivos			
	Rejuvenescer cultura corporativa para criar uma mentalidade empreendedora	Tornar a marca mais inovadora para atrair clientes, parceiros e talentos	Resolver problemas do negócio de forma mais rápida e com menor risco	Expandir para mercados futuros acessando novas competências e canais

Continua

		Conclusão	
Objetivos			
Eventos pontuais como <i>hackathons</i> (competições)			<b>Fraco</b>
Compartilhar recursos (ferramentas livre e espaços de <i>co-working</i> )		<b>Fraco</b>	<b>Fraco</b>
<b>Apoio ao negócio (incubadora e aceleradora)</b>			
Parcerias (co-desenvolvimento; comprar de <i>startups</i> )			
Investimento ( <i>corporate venturing</i> )	<b>Fraco</b>	<b>Fraco</b>	
Aquisição (comprar <i>startup</i> )		<b>Fraco</b>	

*Nota.* Adaptado de “*Winning together a guide to successful corporate-startup collaborations*”, de Mocker et al., 2015.

#### 2.2.1.2 Entender características culturais da corporação

A partir da constatação de que 90% dos programas de inovação corporativos falham nos primeiros 18 meses por causa da cultura corporativa de reação ao risco e às mudanças, Kamm (2015) identificou a necessidade de se entender previamente aspectos da cultura corporativa relacionados à inovação, ao apetite aos riscos e às reações às mudanças e adaptar o modelo de inovação de acordo com esse arcabouço.

#### 2.2.1.3 Identificar desafios e capacidades internas

Os desafios estratégicos devem ser levantados através de times multifuncionais e da liderança, e o resultado deve ser comparado com as capacidades dos recursos internos, a partir disso, a corporação identifica as lacunas de competência para buscar as oportunidades externamente (Kamm, 2015).

#### 2.2.1.4 Foco em um setor/tema específico

Quando a corporação define um setor/tema específico e seleciona *startups* que atendem a essa demanda, os times de empreendedores que fizeram parte desse processo seletivo conseguem compartilhar o conhecimento sobre os problemas comuns e as tecnologias relacionadas, além disso, o foco em um setor específico facilita a interação com investidores e

parceiros especializados (Kohler, 2016).

#### *2.2.1.5 Considerar ganhos de curto prazo*

Kamm (2015) identificou que, no começo de um programa de aceleração de *startups*, a corporação deve focar em ganhos de curto prazo, através da conquista de inovações incrementais. Essa abordagem permitirá à organização desenvolver competências que darão suporte para transformações maiores (que geralmente precisam de mais de 10 anos para se desenvolver).

#### *2.2.1.6 Alinhar expectativas com as startups*

As *startups* podem ter as seguintes expectativas na relação com as corporações: acesso a recursos, financiamentos, competências especializadas, mercados e o aumento da sua credibilidade (Kohler, 2016), além de esperarem que a corporação apresente vontade de ajudar, agilidade nos processos e transparência sobre as suas motivações (Kamm, 2015). Por isso, é importante que a corporação alinhe essas expectativas desde o começo (Kohler, 2016). Credibilidade é chave em uma comunidade conectada de *startups* e, para manter a reputação, a corporação deve diminuir o receio das *startups* deixando claro o que pretende com a relação (Weiblen & Chesbrough, 2015).

#### *2.2.1.7 Não exigir participação*

Do lado das *startups*, obter uma participação muito significativa pode reduzir o espírito empreendedor e a sua atratividade para futuros investidores (Kohler, 2016). Do lado da corporação, a não exigência de *equity*, resulta em menor esforço de investigação (*due diligence*) permitindo avaliar uma quantidade maior de oportunidades e escalar o programa de forma mais rápida (Weiblen & Chesbrough, 2015)

#### *2.2.1.8 Desenvolver Key Performance Indicators (KPIs) e obter feedback contínuo*

Mocker et al. (2015) sugere a inclusão de métricas chave (KPIs) de longo prazo e a captura de *feedback* com frequência para medir o progresso do programa e melhorá-lo continuamente.

### **2.2.2 Processo: Considera-se as características de execução do programa**

#### *2.2.2.1 Manter um ciclo curto de duração*

Kohler (2016) encontrou evidências de que a duração do programa deve ser curta

(entre 3 e 6 meses). Essa limitação força o foco dos empreendedores e dos recursos que a corporação dedica à aceleradora, contribuindo para a alta produtividade do time e um resultado mais rápido sobre o crescimento ou fracasso da *startup*. No entanto, existem exceções de acordo com o segmento, aceleradoras de *startups* de *hardware* ou de saúde, podem exigir uma duração maior do ciclo de aceleração.

#### 2.2.2.2 Oferecer um programa customizado

As corporações que oferecem um programa de aceleração customizado às necessidades e aos objetivos previamente identificados das *startups*, apresentando alguns eventos mandatórios e outros voluntários, contribuem para que os times não desviem seu foco e elimina a ameaça de reduzir o espírito empreendedor (Kohler, 2016).

#### 2.2.2.3 Oferecer conteúdo para o desenvolvimento dos modelos de negócio

O principal objetivo das aceleradoras corporativas que admitem *startups* em estágio inicial deve ser treinar as *startups* no método *lean startup* e na validação do modelo de negócios com potenciais clientes. Além disso, para levantar capital, é importante o treinamento em *pitch* (apresentação breve da *startup*) (Kohler, 2016).

#### 2.2.2.4 Simplificar as relações com as startups

É crucial simplificar procedimentos organizacionais para se ajustar ao ritmo mais ágil das *startups*, protegendo-as das complexidades e burocracias corporativas (Kohler, 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015), descentralizando a tomada de decisão e simplificando as formalidades (Kohler, 2016). Mocker et al. (2015) sugere também alocar uma pessoa com poder de decisão e orçamento para cada *startup* que tiver relacionamento e disponibilizar um time que conhece bem a organização e será o ponto focal para facilitar o acesso aos programas e a outras unidades de negócio.

Alguns exemplos de processos que podem ser simplificados são: reduzir os prazos de pagamento para *startups*, facilitar o registro como fornecedor qualificado da corporação e adotar um modelo contrato simples amigável aos empreendedores. Os *players* do ecossistema e as *startups* acabam sabendo se a corporação não é aberta à colaboração (Kamm, 2015).

#### 2.2.2.5 Prevenir-se sobre questões de propriedade intelectual

Se a *startup* trabalha em um produto que será integrado aos sistemas da corporação e a divisão de tarefas é clara, a propriedade intelectual do seu produto deve ser naturalmente dela,

separado da propriedade intelectual do sistema da corporação. No entanto, se for necessário uma abertura maior da tecnologia *core* é mandatório assinar um acordo de confidencialidade (*NDA*). Se a divisão das interfaces técnicas de ambos não for facilmente identificável, é necessário resolver cada questão relacionadas à propriedade intelectual em um acordo de desenvolvimento conjunto antes do projeto começar (Weiblen & Chesbrough, 2015).

#### *2.2.2.6 Colaborar com as startups já aceleradas*

Ao final do programa, caso as corporações não concretizem parcerias, projetos pilotos ou a aquisição das *startups*, elas devem continuar colaborando, de alguma forma, com as *startups* aceleradas. Uma das formas é através da parceria com outras organizações que podem oferecer oportunidades complementares ao programa (Kohler, 2016).

### **2.2.3 Pessoas: Como lidar com os recursos humanos envolvidos**

#### *2.2.3.1 Obter compromisso dos executivos*

Kohler (2016), Kamm (2015) e Mocker et al. (2015) ressaltaram a importância dessa ação, antes da implementação do programa, gerando, como consequência, um maior comprometimento e confiança dos empregados envolvidos em colaborar com as *startups* (Kohler, 2016; Mocker et al., 2015).

#### *2.2.3.2 Comunicar benefícios da mudança e expectativas de resultados*

A comunicação prévia dos benefícios e resultados esperados para a corporação tem um papel relevante para diminuir a resistência às mudanças. Há que se considerar que um número reduzido de *startups* pode ser viável para a empresa ao final de um programa, portanto é importante que a expectativa de um resultado como esse seja compartilhada. Outra forma de reduzir a resistência às mudanças é aumentar o número de participantes e apoiadores envolvidos com o programa e reforçar a importância da corporação pensar o que os clientes irão querer no futuro (Kamm, 2015).

#### *2.2.3.3 Selecionar gerente com perfil específico*

O gerente do programa terá um papel duplo facilitando o acesso das *startups* às pessoas certas dentro da organização e garantindo que inovações externas sejam usadas internamente (Kohler, 2016). O perfil desse gerente deve apresentar algumas características como humildade, determinação, perseverança (Kamm, 2015) e *mindset* empreendedor, tratando as *startups* como parceiros ao invés de empregados. (Mocker et al., 2015).

#### *2.2.3.4 Conectar-se previamente com a unidade de negócios*

É recomendável que o gerente envolva a unidade de negócios corporativa o quanto antes, para identificar os desafios gerenciais, mitigar os riscos de integração com a unidade de negócio após o término do programa (Kohler, 2016) e garantir o suporte interno dos empregados (Kamm, 2015).

#### *2.2.3.5 Ampliar o networking*

O desenvolvimento do networking é uma importante recurso para as aceleradoras, podendo ser feito através de eventos, interações regulares, formação de consórcio com outras corporações e a criação de laços com especialistas externos. As conexões permitirão ter acesso a profissionais que possam oferecer feedback para desenvolver as *startups* e pode ajudar no engajamento da comunidade em que a aceleradora está inserida. (Kohler, 2016). Além disso, a disponibilização de mentores externos e internos à corporação viabiliza o compartilhamento de conhecimento sobre a corporação e a indústria com as *startups* (Kohler, 2016).

#### *2.2.3.6 Firmar parcerias com o ecossistema de apoio as startups*

Além de auxiliar na atração de *startups* (Kohler, 2016), a criação de relacionamentos de confiança com *venture capitalists*, universidades, incubadoras e outras aceleradoras facilita ser reconhecido como um player confiável (Kamm, 2015). A construção de parcerias com o ecossistema amplia a possibilidade de alcançar inovações disruptivas, permitindo “explorar o oceano ao invés de construir um aquário” (Kamm, 2015). Os programas corporativos devem demonstrar abertura ao ecossistema e não encará-los como competidores por *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015).

### ***2.2.4 Local: Refere-se à localização e ao ambiente da aceleradora corporativa.***

#### *2.2.4.1 Escolher local de acordo com nível de envolvimento corporativo*

Nesse ponto, Kohler (2016) não encontrou uma unanimidade, existem 4 opções que se adequam de acordo com o nível de envolvimento e controle que a corporação deseja. A aceleradora corporativa pode estar fisicamente dentro ou fora da organização, além de poder se posicionar como uma entidade independente ou até mesmo virtual. Essa última opção permite um alcance global, mas é importante balancear os benefícios e ter alguma interação presencial. A medida em que a opção seja mais distante e independente da corporação, a *startup* tende a ter maior autonomia, mas a influência/poder e a facilidade de acesso aos



recursos da corporação diminuam. A corporação ainda pode ganhar experiência se associando a uma aceleradora existente, antes de investir em uma unidade própria.

#### 2.2.4.2 Criar um ambiente inspirador

Kohler (2016) encontrou evidências de que o *design* do espaço físico ajuda a criar um ambiente amigável para estimular uma atmosfera empreendedora.

A Tabela 3 a seguir resume as ações recomendadas pela literatura para a implementação de programas de aceleração de *startups*.

Tabela 3

#### Ações recomendadas na implementação de um programa por autor

Ação recomendada de acordo com a literatura existente	Autor			
	Kohler (2016)	Weiblen e Chesbrough (2015)	Kamm (2015)	Mocker <i>et al</i> (2015)
<b>Proposição</b>				
Definir objetivos estratégicos	X			X
Entender características culturais da corporação			X	
Identificar gaps entre desafios e capacidades internas			X	
Focar em um setor/tema específicos			X	
Considerar ganhos de curto prazo			X	
Alinhar expectativas com <i>startups</i>	X	X	X	
Não exigir participação significativa	X	X		
Desenvolver <i>KPIs</i> e obter <i>feedback</i> contínuo				X
<b>Processos</b>				
Manter um ciclo curto de duração	X			
Oferecer um programa customizado	X			
Oferecer conteúdo para o desenvolvimento do modelo de negócio	X			
Simplificar as relações com as <i>startups</i>	X	X	X	X
Prevenir-se sobre questões de propriedade intelectual		X		
Colaborar com as <i>startups</i> já aceleradas	X			
<b>Pessoas</b>				
Obter compromisso dos executivos	X		X	X
Comunicar benefícios da mudança e expectativas de resultados			X	
Selecionar gerente com perfil específico	X		X	X
Conectar previamente com unidade de negócios	X		X	
Ampliar networking	X			
Firmar parcerias com o ecossistema de apoio às <i>startups</i>	X	X	X	
<b>Local</b>				
Escolher o local físico de acordo com nível de envolvimento corporativo	X			
Criar um ambiente inspirador	X			

### 3 Método

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa, pois pretende-se compreender o ponto de vista dos indivíduos acerca da situação em que vivem (Gil, 2002). A literatura sobre ações recomendadas na implementação de aceleradoras corporativas é recente e incipiente (foram encontradas pesquisas apenas a partir de 2015). Neste caso, o método de pesquisa exploratório é mais indicado para obter maior familiaridade com o problema (Gil, 2002).

Dado que pretende-se entender “como” um fenômeno contemporâneo pode ser explicado, sem que se possa manipular comportamentos relevantes, Yin (1984/2001) indica o método de coleta de dados através de estudo de caso.

A presente pesquisa utiliza o método de Estudo de Casos Múltiplos, trata-se de uma abordagem que, segundo Yin (1984/2001) tem o objetivo de generalizar teorias (generalização analítica) ao invés de enumerar frequências (generalização estatística).

No processo de construção de uma teoria a partir de estudo de caso, segundo Eisenhardt (1989), a definição de uma população adequada permite ter controle sobre a sua variação e ajuda a definir os limites de generalização dos resultados. Com isso em mente, o critério de definição da população, foi definido a partir do conceito de aceleradoras corporativas proposto por Heinemann (2015): programas de aceleração de *startups* em estágio inicial, pertencentes a uma ou mais corporações, cujo negócio principal não é envolver-se com *startups*. Tais programas começam com um processo seletivo e duram no máximo 12 meses, oferecendo diversas formas de auxílio às *startups*.

Como a quantidade de corporações que conduzem um programa de aceleração de *startups* no Brasil ainda é pequena, foram selecionadas corporações que divulgaram programas de aceleração de *startups* até o ano de 2015 (para garantir que haja pelo menos um ano de implementação do programa). Foi considerado também uma preferência por diversificar os setores de atuação da corporação, assim, foram selecionadas unidades de pesquisa no setor de tecnologia, telecomunicações e seguros.

Para essas unidades, foram consultadas fontes de dados secundárias como páginas institucionais dos programas na internet, em noticiário veiculado na imprensa e no artigo de Varricchio (2016), que descreveu alguns desses programas.

Foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pela condução de 3 programas corporativos de aceleração e com 3 CEOs de 3 *startups* que participaram do respectivo programa. Tal estratégia visa garantir a confiabilidade das informações, através da

triangulação de dados, que consiste no uso de outras fontes de evidências, proporcionando o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (Yin, 1984/2001).

As entrevistas utilizaram um roteiro semiestruturado, para comparar a forma como as aceleradoras corporativas foram implementadas e executadas em relação às ações recomendadas identificadas previamente na literatura (Tabela 3). O aprofundamento do entendimento das decisões adotadas pelas corporações foi possível através da identificação de exemplos e motivações. Ao final de cada dimensão (proposição, processo, pessoas e local) foi feito uma pergunta aberta para identificar outras ações recomendadas (Apêndice A).

Após a coleta dos dados, o conteúdo foi analisado em um *workshop* com a presença de 2 especialistas, para evitar vieses do autor e aprofundar as nuances dos resultados. A sessão iniciou-se com uma avaliação geral para obter as impressões iniciais. Por fim, as informações foram debatidas e foram propostas inferências e interpretações.

## **4 Resultados Obtidos**

### **4.1 Caracterização dos casos**

A seguir será apresentada a caracterização das unidades pesquisadas, ou seja, os programas corporativos de aceleração e a respectiva *startup* que participou desse programa.

#### **Caso #1: programa de aceleração pertencente à uma empresa de tecnologia.**

A corporação é uma empresa nacional de softwares de gestão, que atualmente possui 6 filiais e cerca de 100 canais de distribuição em todo o Brasil, totalizando mais de 1000 colaboradores e uma receita superior a R\$ 200 milhões em 2015.

O programa de aceleração de *startups* da corporação, lançado em 2013, aceita desde *startups* em estágio inicial até aquelas que já estão preparadas para o desenvolvimento comercial. A empresa oferece um programa de 15 meses. Ao final, a aceleradora corporativa pode oferecer uma oportunidade para que a *startup* se torne uma unidade de negócios da corporação.

A primeira fase do programa dura 5 meses e tem como objetivo acelerar o desenvolvimento do produto, custeando as despesas físicas, oferecendo apoio técnico, jurídico, administrativo, mercadológico (acesso ao mercado), consultoria (mentores do quadro de funcionários denominados “anjos corporativos”) e capacitação. A segunda fase dura 10 meses e tem como objetivo acelerar o desenvolvimento do seu mercado e estruturar a máquina de vendas. Em ambas as fases a empresa oferece um suporte financeiro ao empreendedor em troca de opção de compra de parte da empresa. Ao final dos 15 meses, a

*startup* pode ser um parceiro comercial ou virar uma unidade de negócios da Corporação 1, o que significa que terá acesso à toda infraestrutura comercial da corporação.

### ***Startup* que passou pelo programa da empresa de tecnologia**

A *startup* foi acelerada na primeira rodada do programa, de março de 2015 até dezembro de 2015. A *startup* já tinha um produto pronto, mas não estava faturando. No programa, os empreendedores receberam mentoria, participaram de *workshops* e palestras, visitaram clientes junto com a aceleradora, mas não tiveram contato com investidores. A corporação foi a única investidora da *startup*, realizando um aporte que contribuiu para a manutenção dos empreendedores, viagens, visitas a clientes e contratação de softwares. Hoje, a empresa é uma unidade de negócios e oferece uma plataforma de vendas *online* nos canais de venda da corporação. Apesar da corporação possuir 50% de participação da empresa, os empreendedores tem total liberdade para comercializar seus produtos com outras empresas.

### **Caso #2: Programa de aceleração pertencente à empresa seguradora.**

A corporação foi fundada há mais de 50 anos e é hoje uma das maiores seguradoras do Brasil, empregando atualmente mais de 10 mil funcionários além de contar com mais de 15 mil prestadores de serviços. A empresa atua principalmente nos ramos de seguro automobilístico, saúde, patrimonial, residência, vida, além de negócios não seguros como cartão de crédito, consórcio, alarmes monitorados e saúde ocupacional.

A aceleradora corporativa criada, em 2015, em parceria com uma das maiores aceleradoras do Vale do Silício, e uma aceleradora de *startups* local, responsável pela gestão do programa. As empresas selecionadas recebem um investimento semente, sessões com mentores e especialistas, acesso aos mercados de atuação da corporação, laboratórios, serviços e ferramentas, espaço em escritório em São Paulo, durante 3 meses, e no Vale do Silício, durante mais 3 meses, além de suporte para levantamento de fundos e parcerias estratégicas.

### ***Startup* que passou pelo programa da empresa seguradora**

Fundada em 2014, a *startup* facilita empréstimos para pequenas e médias empresas financiados diretamente por pessoas (conhecido como “peer-to-peer lending”). O período de aceleração foi de agosto a outubro de 2016.

### **Caso #3: programa de aceleração pertencente à empresa de telecomunicações**

A empresa pertence a um conglomerado de comunicação presente em mais de 20 países, contando com mais de 120 mil empregados (sendo mais de 30 mil no Brasil). O grupo brasileiro está presente no país há quase 20 anos e hoje é uma das maiores empresa de telecomunicações. A atuação da empresa envolve serviços de banda larga fixa e móvel, voz, TV e TI.

A corporação fundou, em 2011, um programa global de aceleração de *startups*, que, atualmente, está presente em 10 países, na América Latina e Europa. No Brasil, o programa foi lançado em 2012 e já acelerou cerca de 58 *startups*.

O programa de aceleração tem duração de 12 meses, onde são oferecidos acesso à rede internacional de parceiros de negócios, espaço de *coworking*, acesso à mentorias, especialistas e investidores, possibilidade de trabalhar com a corporação, além de um aporte de capital com contrapartida de participação acionária.

### ***Startup* que passou pelo programa da empresa de telecomunicações**

A *startup* foi fundada em fevereiro de 2014 e se propõe a ser um escritório de contabilidade online para micro e pequenas empresas. O período de participação no programa foi de fevereiro de 2016 à março de 2017. Antes de entrar no programa, a *startup* já tinha mais de 100 clientes e faturava de R\$ 60 a R\$ 70 mil por mês, por isso, entraram na aceleração com o objetivo de desenvolvimento comercial.

## **4.2 Caracterização dos resultados**

Com base nas entrevistas realizadas com as corporações e com as *startups* listadas acima, serão apresentadas as diferenças em relação às lições aprendidas e ações recomendadas, segundo a literatura consultada, bem como as particularidades dos casos brasileiros.

### **4.2.1 Proposição**

A tabela 4 apresenta, de forma simplificada, os achados relacionados à dimensão de Proposição, ou seja, a oferta do programa, separando-os entre o que é semelhante e o que diverge das lições aprendidas e ações recomendadas.

Tabela 4  
**Semelhanças e acréscimo à literatura na dimensão Proposição**

<b>Ação</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Acréscimo à literatura</b>
1) Ter objetivos estratégicos	Todos os casos reconhecem que podem atingir diferentes objetivos estratégicos da corporação com as aceleradoras.	Não apareceu nas entrevistas o reconhecimento dos objetivos estratégicos que são considerados mais adequados para uma aceleradora corporativa.
2) Conhecer e adaptar-se às características culturais organizacionais	Os gestores demonstraram entender as características culturais da corporação.	Nenhum caso apresentou a necessidade de uma adaptação significativa à cultura corporativa.
3) Identificar desafios e capacidades internas	Uma das aceleradoras identifica capacidades internas e planejamento para 5 anos.	Há aceleradoras corporativas que não avaliam a capacidade interna antes do programa de aceleração.
4) Focar em setor específico	Uma das aceleradoras foca em um setor específico.	As aceleradoras que não focam em um setor específico acreditam que a concorrência de <i>startups</i> de um mesmo setor inibe as potenciais sinergias, além disso há uma quantidade insuficiente de <i>startups</i> para um programa como o foco em apenas um setor.
5) Considerar ganhos de curto prazo	Para aumentar as chances de ganhos de curto prazo, uma das práticas adotadas é selecionar <i>startups</i> de setores que tem a probabilidade de retorno mais a curto prazo.	Os ganhos devem vir a longo prazo, ainda que possa ter a expectativa de alguma receita a curto prazo.
6) Alinhar expectativas com <i>startups</i>	As aceleradoras realizam um alinhamento inicial, onde informam sobre o programa e avaliam com mais detalhes as <i>startups</i> .	Pode-se dedicar até um mês, antes do programa de aceleração, para o alinhamento e geração de empatia mútua. Um empreendedor mencionou que gostaria de ter maior oportunidade de expressar também o que espera da relação nesse alinhamento.
7) Não exigir participação	As aceleradoras não exigem participação e firmam uma opção de compra de percentual não significativo.	Uma das aceleradoras oferece opção de compra de um percentual maior quando a <i>startup</i> tem a proposta de se tornar uma unidade de negócios da corporação.
8) Desenvolver <i>KPI</i>	Todos os casos definem <i>KPIs</i> e acompanham o desempenho.	Um empreendedor gostou da abertura para definição conjunta de <i>KPIs</i> . Além dos <i>KPIs</i> , é considerado positivo a adoção da metodologia <i>OKR</i> .

#### 4.2.1.1 Tem objetivos estratégicos diversos

As aceleradoras corporativas afirmaram que perseguem diversos objetivos estratégicos, conforme Tabela 5:

Tabela 5  
Objetivos estratégicos das Aceleradoras Corporativas

Caso 1	Caso 2	Caso 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar portfólio;</li> <li>- Crescimento econômico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrair talentos;</li> <li>- Ampliar o portfólio de inovação;</li> <li>- Cocriação de novos produtos;</li> <li>- Diversificação de negócios;</li> <li>- Desenvolver espírito empreendedor;</li> <li>- Incentivar a inovação interna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrair talentos;</li> <li>- Criação de novos produtos,</li> <li>- Posicionar-se como inovadora;</li> <li>- Entrar em novos mercados;</li> <li>- Resolver desafio de negócios;</li> <li>- Retorno financeiro;</li> </ul>

O caso 1 não apresentou todos os possíveis objetivos que podem ser explorados com uma aceleradora corporativa. Ademais, o gestor entrevistado reforçou que não tem objetivo de retorno financeiro com a venda das *startups*, “*não é uma estratégia de investimento na saída exit, como é o investidor de capital de risco*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). Os casos 2 e 3 relataram um conjunto mais amplo de objetivos estratégicos que pretendem alcançar com as aceleradoras corporativas. Mocker et al. (2015) apresentaram (Tabela 2) os objetivos mais adequados para uma aceleradora, que são rejuvenescer a cultura corporativa e tornar a marca mais inovadora. Esses dois objetivos não foram apresentados como os principais por nenhuma das aceleradoras pesquisadas.

#### 4.2.1.2 *Conhecem as características culturais corporativas mas não houve adaptação significativa*

As corporações demonstraram conhecer os aspectos relativos às suas próprias características culturais, em um dos casos, há o reconhecimento de que é necessário “*harmonizar essas duas vertentes que a empresa tem. É extremamente conservadora no seu operacional, e também ela é muito ambiciosa na sua parte estratégica*” (comunicação pessoal, 30 de setembro de 2016). Porém nenhuma corporação apresentou adaptação significativa no seu modelo de inovação. O caso 3 é um programa global, cuja tese de investimento e pacote de serviços são praticamente os mesmos nos diversos países em que estão presentes, adaptando-se apenas às particularidades do mercado. Um exemplo da falta de adaptação foi mencionado por um dos empreendedores, que gostaria de trabalhar de bermuda. No entanto, não era permitido acessar o prédio da corporação com esse traje. A solução encontrada pelo empreendedor foi: “ *você chega de calça, e você troca e coloca bermuda, trabalha de bermuda*” (comunicação pessoal, 3 de novembro de 2016).

#### 4.2.1.3 *Distintas abordagens na avaliação de capacidades internas para identificar desafios a serem resolvidos com startups*

As 3 aceleradoras corporativas apresentaram diferentes abordagens. Há aceleradora que não faz avaliação das capacidades internas, há quem apenas verifica com as unidades de negócio para identificar oportunidades em determinados setores, e por fim, em uma das corporações, “*é feito um roadmap da linha de produto, de até 5 anos. Caso não esteja previsto o desenvolvimento interno, há uma oportunidade de complementação do portfólio com startups, é levando em consideração o time-to-market, para adiantar o roadmap*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). Ou seja, é feita uma programação de longo prazo, avaliando o que é mais rápido realizar através da inovação aberta.

#### 4.2.1.4 Não focam em um setor/tema específico

O foco do programa de aceleração em apenas um setor específico pode inibir potenciais sinergias, pois tratariam de *startups* concorrentes que “*...se for muito próximo pode criar muito um espírito de contenção de informação.*” (comunicação pessoal, 30 de setembro de 2016). Essa mesma postura foi encontrada em outra aceleradora pelo motivo de que acredita que faltaria maturidade no mercado brasileiro para conseguir reunir *startups* de um segmento específico. Em apenas um dos casos houve a definição de setores e requisitos tecnológicos (a *startups* precisa integrar às redes sociais, trabalhar com análise *big data*, armazenar na nuvem, explorar tecnologia móvel...).

#### 4.2.1.5 Balancear a seleção de startups que podem apresentar ganhos de curto prazo

As corporações entendem que devem considerar resultados a longo prazo. Por outro lado, enquanto o caso 3 tem a expectativa de alguma receita, ainda que pequena, no curto prazo, o caso 1 apresentou uma estratégia de balanceamento do portfólio, que consiste em selecionar algumas *startups* de setores que tem maior probabilidade de ganhos de curto prazo, “*tem startups que faz gestão telecomunicações, que em breve já vai ter resultado, no primeiro ano já vai dar resultado, enquanto tem startups no ramo de varejo, conceitos novos do varejo, que vai demorar mais tempo*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016).

#### 4.2.1.6 Equilibrar expectativas antes da aceleração durante um mês

As aceleradoras corporativas abordam, de forma transparente, o que esperam das *startups*, realizando uma reunião inicial para avaliar a *startup* com maiores detalhes. Uma oportunidade de melhoria sugerida por um dos empreendedores é dar maior espaço para a *startup* pronunciar o que ela também espera da relação. No programa do caso 1 é dado um período de um mês antes da aceleração, “*onde as expectativas dos dois lados são*



*equilibradas, para que antes que comece a aceleração, os dois lados saibam que vão batalhar juntos para tentar chegar no final em uma situação bem melhor do que começaram”* (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). Nessa oportunidade a ideia é gerar empatia mútua, sem o comprometimento de já estar dentro do programa de aceleração.

#### 4.2.1.7 Opção de compra de percentual não significativo

Os percentuais de participação constantes nas opções de compra oferecidos pelas casos 2 e 3, ao fim da aceleração, não são significativos, segundo empreendedor que passou pelo programa do caso 3, que considera que “*é mais ou menos um padrão*” (comunicação pessoal, 3 de novembro de 2016) o percentual de opção de compra acordado desde o início com as aceleradoras. No caso 1, uma das alternativas de saída é que a *startup* se torne uma unidade de negócios da corporação e nesse caso o percentual de participação alcança 50%.

#### 4.2.1.8 Proposição de KPI pelos empreendedores e mentoria sobre OKR

Todos os casos definem *KPIs* e fazem seu acompanhamento regularmente. A *startup* do caso 2 achou interessante a possibilidade de propor *KPIs* em conjunto com a aceleradora. A *startup* do caso 3 ressaltou que foi oferecido mentoria sobre *Objective Key Results (OKR)*, que é uma metodologia de gestão baseado em indicadores de resultado. Após a definição das metas e as formas de atingi-las, os *OKRs* são avaliados a cada 3 meses por um comitê.

### 4.2.2 Processo

Na tabela 6 é possível identificar as semelhanças e diferenças em relação às lições aprendidas e ações recomendadas alocadas na dimensão de Processo, ou seja, o funcionamento do programa.

Tabela 6  
**Semelhanças e acréscimo à literatura na dimensão Processo**

<b>Ação</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Acréscimo à literatura</b>
1) Ciclo curto (3 a 6 meses)	Em uma das aceleradoras foi observado um ciclo de 3 a 6 meses de duração.	É necessário um ciclo mais longo de duração do programa para <i>startups</i> que comercializem com outras empresas.
2) Customização do programa	Em geral, os programas têm uma parte customizada e uma parte padronizada. Uma prática adotada é ouvir e atender às demandas das <i>startups</i> após cada encontro.	Para o empreendedor, poderia ter um resultado melhor se tivesse a possibilidade de sugerir a ordem das mentorias e os horários das reuniões e compromissos do programa, para não atrapalhar o dia-a-dia da <i>startup</i> .

Continua

			Conclusão
Ação	Semelhanças	Acréscimo à literatura	
3) Conteúdo relevante	Os principais conteúdos são oferecidos nos 3 casos: <i>PITCH</i> e <i>lean startup</i> .	Os seguintes conteúdos foram apontados como os mais relevantes: <i>SCRUM</i> (metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software), <i>Facebook ads</i> , banco de dados, <i>OKR</i> , planejamento de vendas, <i>inbound marketing</i> , técnica de negociação, abordagem de vendas e <i>marketing digital</i> .	
4) Simplificar procedimentos	Poucos processos foram simplificados, como por exemplo: agilização no processo de compras, flexibilização na contratação de profissional e redução do prazo de pagamento.	Para lidar com procedimentos que ainda não foram simplificados, um profissional é responsabilizado por auxiliar as <i>startups</i> com as barreiras da corporação.	
5) Propriedade intelectual	Em todos os casos a propriedade intelectual pertence à <i>startup</i> .	Uma das aceleradoras manifestou intenção de evoluir para uma governança conjunta da propriedade intelectual.	
6) Colaboração com <i>startups</i> aceleradas	Todos oferecem um suporte básico sem compromisso formal: acesso à base de conhecimento e à rede de relacionamentos, participação em eventos, feiras e <i>coworking</i> .	A vinculação de metas ao sucesso da <i>startup</i> que já foi acelerada, é um fator que impulsiona o gestor da aceleradora corporativa para um comprometimento maior em auxiliar a <i>startup</i> na busca de retornos financeiros.	

#### 4.2.2.1 Ciclo mais longo de aceleração para startups B2B

O caso 1, que busca *startups* que vendem produtos para outras empresas (*B2B*) aprendeu que o ciclo de desenvolvimento comercial é mais longo, seu entendimento é que uma venda “*difícilmente se faz em menos de 60 ou 90 dias por mais simples que seja a solução*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016) e, portanto, “*separou aquilo que era produto daquilo era comercial, e prolongou a parte que era de aceleração comercial*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). Após a primeira rodada de aceleração a aceleradora estendeu o seu programa para 15 meses. O caso 3 tem um ciclo de 12 meses de duração, enquanto o caso 2 tem um ciclo de 3 a 6 meses de duração.

#### 4.2.2.2 Os programas permitem uma customização parcial

Há uma relativa customização dos programas de aceleração através das mentorias, que oferecem um apoio específico para as demandas de cada *startup*. No caso 1, o empreendedor observou que a aceleradora estava aberta a entender, durante os encontros regulares, “*...quais são as demandas, quais são os problemas que estão encontrando para ir acompanhando e auxiliando...*” (comunicação pessoal, 3 de outubro de 2016). Além disso, a participação nos *workshops* e eventos costuma ser voluntária, contribuindo para a flexibilidade no programa. No caso 2, o empreendedor gostaria de ter opinado na ordem das mentorias, pois isso ajudaria a obter o conteúdo mais relevante no exato momento em que a

*startup* estivesse mais precisando. O empreendedor também gostaria de “*participar de forma mais ativa na decisão de horário para as agendas*” (comunicação pessoal, 26 de outubro de 2016), para não conflitar com a agenda de negócios da *startup*.

#### 4.2.2.3 Conteúdos mais relevantes para as startups

A literatura indicou que os conteúdos mais relevantes seriam treinamento de *PITCH* e o método *lean startup*. Nos três casos, além desses conteúdos, foram mencionados aprendizados relacionados à aceleração comercial e outros temas: *PITCH*, *SCRUM* (metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software), *Facebook ads*, banco de dados, *OKR*, planejamento de vendas, *inbound marketing*, técnica de negociação, abordagem de vendas e *marketing* digital.

#### 4.2.2.4 Responsabilizar alguém pela intermediação de processos não simplificados

Entre as boas práticas já adotadas, houve redução do prazo de pagamento nas compras corporativas no caso 3. Por outro lado, o empreendedor entrevistado gostaria que a empresa oferecesse um preço mais baixo de seus produtos para as *startups* em aceleração. No caso 1, o processo de compras foi acelerado e houve uma flexibilização na relação de trabalho entre a *startup* e os seus funcionários. Também foi criada a figura do anjo corporativo, que é um colaborador da corporação, que pode ser o presidente da empresa, os diretores ou executivos do conselho. O anjo, além de ser um mentor, também ajuda a resolver questões e “*ajuda na nossa cultura a ceder algumas coisas...e aumenta o engajamento dentro da corporação*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). A presença desse profissional que ajuda a *startup* a lidar com as burocracias corporativas foi observada em todas as corporações.

#### 4.2.2.5 Propriedade intelectual é da startup, mas pode ter uma governança conjunta

As corporações adotam a premissa de que a propriedade intelectual deve pertencer à *startup*. No entanto, no caso 1 há a intenção de evoluir para uma governança conjunta na propriedade intelectual, após criar um elo de confiança a mensagem da aceleradora é “*fazer a cópia da chave, e deixa eu poder entrar na sua casa quando puder, se precisar*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016).

#### 4.2.2.6 Disponibilizar algum suporte às startups já aceleradas

Depois que o programa de aceleração terminar, pode-se incentivar a colaboração com a inclusão de metas para o gestor do programa vinculadas aos resultados da *startup*, no caso 3

algumas das metas são: levantamento de capital, saída de investimento e vendas. No geral, as corporações oferecem algum suporte, sem compromisso formal, como: acesso à base de conhecimento, acesso à rede de relacionamentos, participação em eventos, feiras e disponibilização de espaços de *coworking*, caso haja disponibilidade. Diferentemente da sugestão apresentada na literatura, não foi identificada nenhuma parceria com outras corporações para escalar o programa após a aceleração.

#### 4.2.3 Pessoas

Na tabela 7 destacam-se as semelhanças e diferenças em relação às lições aprendidas e ações recomendadas na relação com as pessoas que estão envolvidas com o programa.

Tabela 7

#### Semelhanças e acréscimo à literatura na dimensão Pessoas

Ação	Semelhanças	Acréscimo à literatura
1) Compromisso dos executivos	Os gestores tem ciência da importância e informaram que os principais executivos apresentam comprometimento com a causa.	A conversa entre o principal executivo e empreendedores no Vale do Silício tem o potencial de catalisar a formação da aceleradora executiva.
2) Comunicação dos benefícios e expectativas	As aceleradoras corporativas realizam uma ação de <i>endomarketing</i> para comunicar os detalhes dos programas. Os próprios funcionários podem criar suas <i>startups</i> .	Permitir que o funcionário reintegre o quadro caso a sua <i>startup</i> não tenha resultado satisfatório após o programa de aceleração.
3) Perfil do gerente	O gerente deve entender como funciona as <i>startups</i> e o universo corporativo, sendo político em suas relações. Além disso deve ser solícito e estar disposto a ajudar.	O perfil questionador ajuda também a ser inovador e ultrapassar barreiras. Há diferenças do colaborador e do empreendedor, que geram conflitos, portanto o gerente deve ser conciliador.
4) Integração prévia para mitigar riscos	A integração prévia com a unidade de negócios é considerada importante para reduzir riscos futuros.	Uma das formas de mitigar o risco, é exigir que a primeira venda seja para outra corporação e após feito isso, a <i>startup</i> nunca deve depender totalmente da corporação para sobreviver.
5) Ampliação do networking e parcerias	A ampliação do networking ou estabelecimento de parcerias permite trocar apresentações de <i>startups</i> , realizar eventos conjuntos ou divulgar os eventos.	Uma das parcerias possíveis é com organizações que realizem uma pré-aceleração para as <i>startups</i> que ainda não estejam preparadas para entrar no programa.

##### 4.2.3.1 Compromisso de participação em novos negócios

A energia, o foco e o perfil dos empreendedores não só contribuem para obter o compromisso dos executivos como também tem o potencial de “*despertar um desejo autêntico de participar de uma nova empresa, de um novo negócio*” (comunicado pessoal, 30 de setembro de 2016), consequentemente, a atitude pode gerar um contágio muito maior na corporação. A criação da aceleradora corporativa pode ser catalisada com uma missão do

presidente ao Vale do Silício, aproveitando a oportunidade para conversar com diversos empreendedores, como ocorreu no caso 2.

#### 4.2.3.2 *Convite aos funcionários para minimizar resistências e aumentar engajamento*

Nas empresas do caso 1 e 2 é praticado uma ação de *endomarketing* que consiste na comunicação prévia sobre o programa de aceleração que será implementado, dando a chance para que os próprios colaboradores desenvolvam *startups* e participem do programa. Essa ação pode gerar uma retenção e satisfação, ainda maior, se a corporação permitir que os funcionários voltem a integrar o quadro caso a *startup* não dê certo. Essa necessidade foi identificada no caso 2 “...teve empreendedores que saíram daqui, porque não tinha como empreender de outro jeito.” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). Conforme verificado na revisão da literatura, as corporações comunicam também frequentemente os resultados das *startups*.

#### 4.2.3.3 *Gerente deve ter um perfil conciliador*

Sobre ao perfil do gerente responsável pela operação da aceleradora corporativa, “*não pode ser puramente de startup, porque é uma grande empresa, então é o mix de um cara que consegue navegar politicamente dentro de uma grande organização, mas é um cara que entenda principalmente o mercado, as fases, o ciclo de vida, consegue falar com investidor...*” (caso 3, comunicação pessoal, 10 de outubro de 2016). Também foi apontado a importância do gerente ser questionador, ter menos compromisso com o *status quo*, para gerar inovação e enfrentar todas as possíveis barreiras em uma corporação. Para os empreendedores do caso 2, é nítido o benefício de encontrar pessoas solícitas, e isso foi confirmado no perfil da aceleradora: o compromisso em sempre querer ajudar o empreendedor e criar um sentimento de equipe. Por outro lado, o gerente também terá o papel de mediar conflitos, ele deve estar atento para questões psicológicas e saber entender as diferenças. “*Às vezes o próprio pessoal da aceleradora trata o empreendedor como colaborador e simplesmente manda fazer, e não é bem por aí ... lado de lá para cá também, trata atende às vezes só como investidor, e não como um sócio interessado nele*” (caso 1, comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016)

#### 4.2.3.4 *Mitigação dos riscos através de integração prévia*

A corporação deve prever ações para mitigar os riscos de integração da *startup* com a unidade de negócios. Por esse motivo “*algumas lideranças são responsáveis pela fase de transição para acomodar essa startup*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). No

caso 2, o gestor da unidade é o *sponsor* da *startup*. Para reduzir os riscos, a *startup* que passa pelo programa do caso 3 nunca terá a própria corporação como primeiro cliente e posteriormente não poderá depender apenas dela para se manter. A exceção é se a solução puder ser oferecida para um concorrente, nesse caso a corporação pede a primeira oferta. Com essa decisão, a corporação espera minimizar o risco de integração com as unidades de negócio, já que a solução já terá sido testada.

#### 4.2.3.5 Ampliação do networking e parcerias com o ecossistema

As corporações firmam parcerias formais e informais e ampliam o networking com outras empresas, academia, fundos de *venture capital*, governo, município, aceleradoras e clientes. O objetivo é trocar apresentações de *startups*, realizar eventos conjuntos ou divulgar os eventos. Uma possibilidade, explorada pelo caso 3, é realizar parcerias para “*atrair projetos bem iniciais*” (comunicação pessoal, 10 de outubro de 2016), ou seja, para *startups* que não estão preparadas para entrar no programa de aceleração. Com isso a aceleradora cria um programa de pré-aceleração através de organizações parceiras.

#### 4.2.4 Local

Na tabela 8, são apresentadas as semelhanças e diferenças em relação às lições aprendidas e ações recomendadas nas decisões sobre o local em que o programa é executado.

Tabela 8  
**Semelhanças e acréscimo à literatura na dimensão Local**

Ação	Semelhanças	Acréscimo à literatura
1) Escolha do local	Há diversos modelos em avaliação, desde posicionar a aceleradora dentro do prédio da corporação até mantê-la em outra cidade.	A opção por manter a aceleradora dentro do prédio da corporação tem a vantagem de permitir que o gestor se foque apenas na aceleração das <i>startups</i> , deixando questões operacionais da estrutura física para a corporação administrar.
2) Ambiente inspirador	A adoção de um ambiente diferenciado do restante da corporação cria um ambiente inspirador, que atrai clientes e parceiros.	O desafio dos espaços compartilhados entre <i>startups</i> é o ruído decorrente do fluxo de pessoas.

##### 4.2.4.1 Modelos distintos para a escolha do local

A decisão da escolha do local em que a aceleradora corporativa seguiu três modelos distintos. Uma das opções foi ficar fora do prédio da corporação, para não criar dependência, mas ainda assim, a aceleradora permanece perto de unidades da empresa, com isso, a

corporação visava “*permitir essa troca entre os nossos colaboradores e as startups*” (comunicação pessoal, 30 de setembro de 2016). Nas palavras do empreendedor que esteve nessa aceleradora “*a proximidade eu acho que é excelente, porque se fosse junto, no mesmo prédio, eu acho que seria pior, ia gerar uma certa dependência, mas ao mesmo tempo é no mesmo quarteirão*” (comunicação pessoal, 26 de outubro de 2016). Por outro lado, para minimizar o tempo gasto com a gestão da estrutura física e poder focar em cuidar de *startups*, o local escolhido pelo caso 3 foi o próprio prédio da corporação. A aceleradora já havia experimentado ficar em um local distinto da corporação, mas isso demandava muito tempo resolvendo problemas operacionais. Além disso, o gestor acredita que a proximidade da aceleradora corporativa contamina positivamente a corporação. O empreendedor do caso 3 achou a região geográfica atraente, mas preferia que o prédio fosse separado da corporação, pois enfrentou alguns problemas como: “*...para você poder usar o auditório você tem que agendar com quarenta e cinco dias de antecedência*” (comunicação pessoal, 3 de novembro de 2016). No caso 1, a aceleradora fica fora da corporação, em outra cidade, porque o ecossistema de inovação na sede não é tão desenvolvido. Na escolha da cidade foi considerada a presença da “*...academia, assim atrai pessoas do Brasil todo, uma capital criativa, espaços de coworking...*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016), o que facilitaria a contratação de profissionais de TI e profissionais de fora da cidade. Sobre ficar dentro da própria corporação, para o caso 1 “*nunca foi uma opção, justamente para não contagiar o futuro da startup*” (comunicação pessoal, 20 de setembro de 2016). Portanto, essa questão não tem um único modelo recomendado.

#### 4.2.4.2 Ambiente inspirador mas com o desafio do ruído

As corporações adotam um ambiente diferenciado, inspirador, que atrai clientes e parceiros para realizar reuniões no escritório da própria aceleradora, reduzindo a necessidade de deslocamento dos empreendedores. O desafio dos escritórios compartilhados é fazer com que o ruído derivado do fluxo de pessoas não atrapalhe o dia-a-dia. Um dos empreendedores mencionou que “*apesar do número e fluxo de pessoas, é um ambiente que dá para trabalhar, não é muito bagunçado, não é muito barulho, e enfim, todo ambiente propicia.*” (comunicação pessoal, 26 de outubro de 2016), já outro empreendedor afirmou que, as vezes, tinham problemas de ruído. O ambiente também foi considerado bom simplesmente pela “*interação com as outras startups, se a gente tem um problema a gente olha para a mesa do lado e pergunta para alguém que ajuda a resolver*”. (comunicação pessoal, 26 de outubro de 2016).

## 5 Considerações Finais

O presente trabalho identificou 22 recomendações a partir de 4 estudos que se basearam na experiência de aceleradoras corporativas estrangeiras. Em seguida, comparou essas recomendações com o modo de atuação de 3 aceleradoras corporativas em operação no Brasil e 3 *startups* que passaram pelos seus programas de aceleração.

Na implementação das aceleradoras corporativas foram encontradas 4 situações distintas, quando comparadas com as lições aprendidas e ações recomendadas existentes na literatura pesquisada: 1) As aceleradoras conhecem as recomendações e as seguem da mesma forma; 2) Elas concordam com as ações recomendadas mas adotam diferentes estratégias para atingir o objetivo; 3) Atuam de forma diferente do preconizado pela literatura; 4) Não apresentaram evidências de adoção das ações recomendadas. Observa-se também que as próprias aceleradoras corporativas adotaram diferentes formas de implementação para uma mesma situação, sugerindo que os diferentes perfis das corporações levam a decisões distintas.

Para levantar as hipóteses explicativas sobre as diferenças que foram identificadas em relação à revisão de literatura, há que se considerar as distintas realidades norte-americana e brasileira, no que tange à maturidade das *startups* e do seu ecossistema de apoio. Além disso, reconhece-se que a quantidade de unidades pesquisadas é limitada e o estudo sobre recomendações para aceleradoras corporativas é incipiente, o que reduz as possibilidades exploratórias para uma pesquisa inicial no Brasil. Nesse contexto, priorizou-se explorar generalizações para uma grande quantidade de recomendações, ao invés de estudar extensivamente uma menor quantidade de ações. Futuras pesquisas podem encontrar novos achados com a inclusão de outras aceleradoras corporativas, bem como pode-se explorar em maior profundidade cada dimensão proposta por Kohler (2016).

Ainda que as ações identificadas nas aceleradoras corporativas possam evoluir rapidamente, dado a dinâmica do setor em que se encontram, a pesquisa permitiu entregar aos futuros gestores das corporações e aos pesquisadores uma base de apoio para o desenvolvimento acadêmico e profissional.



## Referências

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. California: K & S Ranch.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado de <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/forschung/forschungsseminar/downloads/15/eisenhardt1989.pdf>. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR>.
- Faury, T. P., & Carvalho, M. M. (2013). Corporate venture capital: Geração e acompanhamento de oportunidades de investimento em empresas inovadoras. *Produção*, 23(4), 735-750.
- Fonseca, M. C. (2016). *O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-23022016-204626/pt-br.php>
- Gassmann, O., & Becker, B. (2006). Towards a resource-based view of corporate incubators. *International Journal of Innovation Management*, 10(1), 19-45. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/23751108\\_Towards\\_a\\_resource-based\\_view\\_of\\_corporate\\_incubators](https://www.researchgate.net/publication/23751108_Towards_a_resource-based_view_of_corporate_incubators)
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Heinemann, F. (2015). *Corporate accelerators: A study on prevalence, sponsorship, and strategy* (Master's thesis). Massachusetts Institute Of Technology. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Recuperado de <https://www.florianheinemann.com/assets/ThesisFlorianHeinemannCorporateAccelerator.pdf>
- Kamm, L. T. (2015). *How to apply entrepreneurial tools to corporations, easily!* (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Recuperado de <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/99045>
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316000094>
- Lehmann, P. (2014). *Corporate accelerators: Characteristics and motives* (Master's thesis). Copenhagen Business School. Copenhagen, Denmark. Recuperado de <http://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/4327>
- Mocker, V. B., Bielli, S., & Haley, C. (2015). *Winning together. A guide to successful corporate-startup collaborations*. Recuperado de <http://www.nesta.org.uk/blog/winning-together-guide-successful-corporate-startup-collaboration>
- Paiva, F., & Medeiros, H. (2015). *Cresce número de startups no Brasil, apesar (ou por causa) da crise*. Recuperado de <http://www.mobiletime.com.br/11/11/2015/cresce-o-numero-de-start-ups-no-brasil-apesar-ou-por-causa-da-crise/422926/news.aspx>

- Ribeiro, A. T. V. B., Plonski, G. A., & Ortega, L. M. (2015). Um fim, dois meios: Aceleradoras e incubadoras no Brasil. *Anais do Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia*. Porto Alegre, RS, Brasil, 16. Recuperado de <http://deep.wylinka.org.br/wp-content/uploads/2015/04/Incubadoras-e-Aceleradoras-no-Brasil.pdf>
- Ries, E. (2011). *Lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*. New York: Random House LLC.
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in a software start-up. *IEEE Software*, 17(4), 33-39. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/e01da0b0750f5df19d6932d69c28fbaa/1?pq-origsite=gscholar>
- Varrichio, P. C. (2016). Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para *Startups* no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1), 148-161. Recuperado de <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/251>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90. Recuperado de <http://cmr.ucpress.edu/content/57/2/66.abstract>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).

## Apêndice A - Roteiro de entrevista com gestores de programas corporativos de aceleração de *startups*

### Proposição – O que o programa oferece?

- 3-Foram definidos objetivos estratégicos específicos? Quais são eles?
- 4-Foram identificadas previamente características específicas da corporação relacionados à apetite ao risco, reação às mudanças ou outros aspectos relacionados à cultura de inovação? O que foi identificado?
- 5-Foram identificados desafios estratégicos e a capacidade dos recursos internos? Pode citar exemplos?
- 6-A corporação definiu um setor/tema específico para os programas de aceleração? Qual o setor?
- 7-A corporação considera ganhos de curto prazo? Quais são esses ganhos?
- 8-São alinhadas as expectativas com cada *startup*? Pode citar exemplos?
- 9-A corporação exige participação ao fim do programa? Quanto?
- 10-A corporação desenvolveu KPIs e obtém *feedbacks* contínuos? Quais KPIs são medidos?
- 11- É possível identificar outras lições aprendidas ou ações recomendadas sobre o que o programa tem a oferecer?

### Processos – Como o programa funciona ?

- 12-O programa tem um ciclo curto de duração? Qual a duração?
- 13-O programa é customizado às necessidades das *startups*? Pode dar exemplos?
- 14- São oferecidos conteúdos relevantes para o desenvolvimento dos modelos de negócio? Quais?
- 15-A corporação simplifica procedimentos nas relações com as *startups*? Quais procedimentos?
- 16-A corporação se previne sobre questões de propriedade intelectual? O que é feito para prevenir?
- 17-A corporação tem algum tipo de colaboração com as *startups* já aceleradas? Qual?
- 18- É possível identificar outras lições aprendidas ou ações recomendadas sobre o funcionamento do programa?

### Pessoas – Como lidar com as pessoas envolvidas ?

- 19-A corporação obteve o compromisso dos executivos? Pode apresentar exemplos?
- 20-A corporação comunicou os benefícios da implementação do programa e as expectativas de resultados aos envolvidos? Quais benefícios e expectativas de resultados foram comunicadas?
- 21-Foi selecionado um gerente com perfil específico para a função? Quais características estão nesse perfil?
- 22-A corporação envolveu previamente a unidade de negócios para identificar desafios, mitigar os riscos de integração e garantir o suporte interno dos empregados? Pode oferecer exemplos dos desafios, riscos de alguma unidade de negócios?
- 23-A corporação ampliou networking para atrair *startups*? O que foi feito nesse sentido?
- 24-A corporação firmou parcerias com o ecossistema de apoio as *startups*? Pode apresentar exemplos?
- 25-É possível identificar outras lições aprendidas ou ações recomendadas sobre as pessoas envolvidas?

### Local – Como conceber o local do programa de aceleração de *startups*?

- 26-O que foi levado em consideração na escolha do local do programa de aceleração de *startups*?
- 27-A corporação criou um ambiente diferente do restante da organização? Quais elementos foram considerados?
- 28-É possível identificar outras lições aprendidas ou ações recomendadas sobre o local do programa?

## Apêndice B - Roteiro de entrevista com fundadores de *startups*

### Proposição – O que o programa oferece?

3-A corporação informou os objetivos do programa? Quais são eles?

4-Essa pergunta não foi validada com a *startup*

5- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

6-A presença de um setor/tema específico para o programa de aceleração foi vantajoso para a *startup*? Cite exemplos dos benefícios?

7- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

8-A corporação alinhou as expectativas com a *startup*? O que foi informado?

9-A corporação exige participação ao final do programa? Quanto é exigido?

10-A corporação mensura a evolução das *startups* através de métricas? Quais métricas são monitoradas?

11-Que outras ações positivas à *startup* o programa oferece?

### Processos – Como o programa funciona ?

12-Você considera que a duração do programa é curta? Isso é positivo ou negativo ao desenvolvimento?

13-O programa é customizado às necessidades das *startups*? Pode dar exemplos?

14-Os conteúdos oferecidos contribuem para o desenvolvimento dos modelos de negócio? Quais conteúdos foram oferecidos?

15-Os procedimentos corporativos nas relações com as *startups* são simplificados ? Quais?

16-Foi oferecido alguma abordagem específica sobre questões de propriedade intelectual? O que foi apresentado?

17-A corporação oferece algum tipo de colaboração com as *startups* já aceleradas? Qual?

18-É possível identificar outras ações positivas sobre o funcionamento do programa?

### Pessoas – Como lidar com as pessoas envolvidas ?

19- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

20- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

21- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

22- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

23- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

24- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

25- Essa pergunta não foi validada com a *startup*

### Local – Como conceber o local do programa de aceleração de startups?

26- O local em que a *startup* permanece durante o programa traz benefícios à interação ?

27-O ambiente em que o programa é executado é diferenciado e contribui para o desenvolvimento da *startup*? Cite exemplos.

28-É possível identificar outras ações positivas sobre o local em que o programa é executado?