

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO CEZAR DA ROCHA MELLO

**ACELERADORAS CORPORATIVAS COMO FONTE DE
APOIO E FINANCIAMENTO DE *STARTUPS*:
UM ESTUDO DE CASO**

São Paulo

2019

PAULO CEZAR DA ROCHA MELLO

**ACELERADORAS CORPORATIVAS COMO FONTE DE APOIO E
FINANCIAMENTO DE *STARTUPS*:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

São Paulo

2019

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. Dr. 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

M527a	<p>Mello, Paulo Cezar da Rocha</p> <p>Aceleradoras corporativas como fonte de apoio e financiamento de startups: um estudo de caso / Paulo Cezar da Rocha Mello. - - São Paulo, 2019.</p> <p>38 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Empreendedorismo – Investimentos de capital. 2. Financiamento de projetos – Estudo de casos. 3. Empresas - Brasil.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.421</p>
-------	---

Bibliotecária responsável: Iruama de O. da Silva, CRB-8/10268.

PAULO CEZAR DA ROCHA MELLO

**ACELERADORAS CORPORATIVAS COMO FONTE DE APOIO E
FINANCIAMENTO DE *STARTUPS*:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni
Centro Universitário Álvares Penteado

Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero
Centro Universitário Álvares Penteado
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 22 de fevereiro de 2019

Dedicatória

*À Família.
Pelo apoio em todos os momentos.*

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero, meu orientador, pelo conhecimento, compreensão e orientação.

Aos docentes da FECAP.

Aos colegas do mestrado, pela enriquecedora convivência.

A FECAP, instituição de ensino renomada, que viabilizou a minha formação.

Aceleradoras corporativas como fonte de apoio e financiamento de *startups*: Um estudo de caso

Paulo Cezar da Rocha Mello

Mestre em Administração

E-mail: pmello@gmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo foi retratar de que forma uma aceleradora corporativa, associada a empresas de segmentos diversos e estabelecidas no mercado, apoia e financia *startups*, sob a perspectiva do tema proposição. Foi apresentado como base para este estudo o trabalho de Kohler (2016), o qual descreve as relações entre as aceleradoras e as *startups* denominadas de dimensões, sendo que foi utilizada a dimensão proposição, que define as propostas da aceleradora corporativa. Considera-se esta etapa fundamental para o desenvolvimento e o futuro das *startups* aceleradas. Este estudo apontou as proposições apresentadas por uma aceleradora corporativa às *startups* por ela aceleradas, e a visão dessas *startups* quanto a este modelo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com os gestores dessas entidades, por meio de questionário direcionado, aplicado em entrevistas individuais. Na realização deste estudo de caso descrevemos como são desenvolvidos os gaps de inovação, que podem ter seu início pelas corporações associadas ou pela própria *startup*. O resultado deste estudo verificou o investimento administrativo e técnico como sendo o único elo financeiro entre a aceleradora e as *startups*, perante a constatação de não haver sociedade entre elas, e a possibilidade da utilização ou não de plataformas existentes, e temos também a utilização da abordagem horizontal no desenvolvimento de produtos. Foi verificada uma diferença entre o estudo de Kohler e a constatação deste estudo de caso. A conclusão é que o modelo de aceleradora corporativa, neste estudo de caso, difere dos modelos apresentados até então na literatura pesquisada, por isso, percebe-se uma mudança nos aspectos do desenvolvimento da relação entre a aceleradora corporativa e as *startups*. Esse aperfeiçoamento verificado, esse melhoramento nas relações, que é citado pelos gestores, é aqui apresentado como sendo a principal contribuição neste estudo. Verifica-se uma mudança progressiva de certos elementos do modelo de negócio, o que pode impactar positivamente cada vez mais no desenvolvimento das *startups* associadas a uma aceleradora corporativa e, conseqüentemente na capacidade do crescimento da inovação. Apresenta-se como limitação o universo deste estudo, portanto sugere-se replicar a metodologia em mais empresas.

Palavras-chave: *Startup*. Aceleradora corporativa. Inovação. Proposição. Associação.

Abstract

The objective of this study was to describe how a corporate accelerator, associated with companies from diverse segments and established in the market, supports and finances startups, from the perspective of the proposition theme. The work of Kohler (2016), which describes the relationships between accelerators and startups called dimensions, was presented as the basis for this study, using the proposition dimension, which defines the proposals of the corporate accelerator. This is a key step for the development and future of accelerated startups. This study presented the propositions of a corporate accelerator to the startups accelerated by it, and the view of these startups regarding this model. A qualitative research was conducted with the managers of these entities, with a directed questionnaire, applied in individual interviews. In carrying out this case study, we describe how the innovation gaps are developed, which can be started by the associated companies or by the startup itself. The result of this study verified the administrative and technical investment as the only financial link between the accelerator and the startups, due to the fact that there is no company connecting them, and the possibility of using existing platforms, we also have the use of the approach in product development. It was observed a difference between the Kohler study and the finding of this case study. The conclusion is that the corporate accelerator model, in this case study, differs from the models presented so far in the researched literature, thus, a change is perceived in the aspects of the development of the relationship between the corporate accelerator and the startups. This improvement in relationships, which is mentioned by managers, is presented here as the main contribution in this study. There is a progressive change in certain elements of the business model, which can positively impact more and more the development of startups associated with a corporate accelerator and, consequently, the capacity for innovation growth. It is presented as a limitation the universe of this study, so it is suggested to replicate the methodology with more companies.

Keywords: Startup. Corporate Accelerator. Innovation. Proposition. Association.

1 Introdução

A economia no mundo passa por um processo de mudanças e inovações tecnológicas, em especial a partir da expansão da internet, que alterou a visão e o desenvolvimento dos negócios e das empresas. Ressalta-se que a internet propiciou um avanço na comunicação entre os agentes sociais, os grupos de negócios e no ambiente corporativo, facilitando o surgimento de novos empreendimentos. Nesse cenário, apontamos sobretudo o advento das novas empresas chamadas de *startups*, que possuem as seguintes características: a) extensão de pequeno e médio porte; b) necessidade de recursos; c) baixa experiência de mercado (Oviatt & McDougall, 1994). Observa-se que as *startups* produzem inovações e novos empregos, fatores que demonstram a sua relevância na economia mundial (Radojevich-Kelley & Hoffman, 2012).

As *startups* inicialmente se relacionavam diretamente com as incubadoras, que por sua vez são entidades que direcionam os novos empreendedores, além de ter como objetivos oferecer serviços especializados, conhecimentos, financiamentos, acesso a redes nacionais e internacionais de relacionamento e infraestrutura. Elas estimulam o desenvolvimento das *startups* quando ainda estão no começo (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004).

A partir de meados do ano 2000 o modelo de financiamento de *startups* sofre algumas transformações. Até então, elas eram promovidas pelas incubadoras e a fonte de financiamento no mercado era proveniente das empresas de *Venture Capital* (VC), porém as empresas de VC passaram a usar seus investimentos em empresas mais estabelecidas e em estágios mais avançados de maturidade (Ibrahim, 2008). Tendo em vista esses fatos, surgiram as aceleradoras: novas entidades que se apresentaram como alternativa para as *startups* em estágios iniciais. As aceleradoras geralmente fornecem uma pequena quantidade de capital e um espaço de trabalho em troca de uma participação acionária na *startup*. Nos Estados Unidos, isso equivale a um investimento inicial, em média, de U\$ 26.000 (vinte e seis mil dólares), podendo chegar a U\$ 150.000 (cento e cinquenta mil dólares), com uma participação acionária tipicamente de 5% a 7% (Hochberg, 2016).

A Y Combinator é reconhecida como a primeira aceleradora e a que definiu o modelo seguido pelas demais. Ela foi fundada em 2005, nos EUA, e até hoje é uma das que atingiram maior sucesso. À época, a Y Combinator selecionou um grupo de *startups*, realizou pequenos investimentos em troca de uma participação acionária nas empresas, e em alguns meses o programa era encerrado com um dia de apresentações desses novos empreendedores aos investidores (Abreu & Campos, 2016).

A partir daí surge uma nova entidade no ecossistema do empreendedorismo: as aceleradoras corporativas (Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016). Essas aceleradoras corporativas são associadas à empresas já consolidadas e oferecem às *startups* programas de duração limitada, que direcionam o processo do novo empreendimento (Hallen, Cohen, & Bingham, 2016). Entre as possibilidades de aporte financeiro existe o que é chamado de capital semente, que pode ser realizado na fase pré-operacional, no desenvolvimento do produto, em testes de mercado, ou ainda em registro de patentes (Carvalho, Furtado, & Vilar, 2005).

A maioria dos programas das *startups* termina com um evento chamado de *demo day*, ocasião em que as *startups* se apresentam para um público de investidores qualificados (Cohen & Hochberg, 2014) de diferentes modalidades de investimento, tais como: investidor-anjo, *venture capital*, *private equity*, e capital semente, com o objetivo de conseguirem investimentos (Cohen, 2013).

As aceleradoras corporativas fazem investimentos em *startups* promissoras em troca de participação acionária, dentro de um programa com uma duração pré-estabelecida, incluindo mentores e componentes educacionais. Ajudar uma *startup* a encontrar sua fonte de financiamento no próximo estágio pode acelerar seu crescimento e conseqüentemente aumentar os retornos para a aceleradora corporativa (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014; Wadhwa, Phelps, & Kotha, 2016). Podemos citar alguns exemplos de empresas que lançaram aceleradoras corporativas, como: a Walt Disney e a Spring, nos EUA; o Citigroup e a Samsung, em Israel; a METRO e a Bayer, na Alemanha. Existem vários programas de aceleradoras corporativas internacionais, como: o programa acelerador da Microsoft, realizado em cidades localizadas na Europa, Ásia, América do Norte e Oriente Médio; e a aceleradora da Google, localizada em três países da América Latina (Kanbach & Stubner, 2016).

Nesse trabalho utilizaremos a pesquisa de Kohler (2016) como principal referencial teórico, tendo em vista ela ser de relevância na literatura que trata a respeito das aceleradoras corporativas e *startups*. Na referida pesquisa encontra-se um estudo que revela que as relações entre essas empresas são classificadas em quatro dimensões: proposição, processo, pessoas e presença.

A metodologia utilizada para obtenção de informações foi a realização de entrevistas com questões direcionadas. Esse estudo pretende responder à seguinte pergunta: Como são formados os propósitos das aceleradoras corporativas junto às *startups*?

As repostas das entrevistas realizadas serviram de base para identificar as linhas de atuação da corporação, selecionada como modelo para o estudo de caso, junto às *startups*. Serão

apresentados na conclusão os elementos e prioridades que auxiliam empresas e *startups* a implantar programas semelhantes.

2 Revisão Teórica

2.1 *Startups* e ecossistema

Startups são empresas que procuram, investigam e pesquisam a criação de novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2011). São empreendimentos que têm uma ideia daquilo que querem ofertar, tratando-se frequentemente de algo inovador e de potencial de crescimento rápido, mas ainda estão definindo questões como: o melhor posicionamento de mercado; as estratégias; as características do produto; os segmentos de mercado prioritários. Ou seja, ainda buscam um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável (Blank & Dorf, 2012; Blank, 2013).

As *startups* são de grande relevância para a economia: seja pela geração de empregos e renda; seja pela promoção da inovação, da competitividade e do crescimento econômico. Por esse motivo, várias organizações, privadas ou públicas, foram direcionadas e até mesmo criadas para prestar-lhes suporte econômico e financeiro. Dentre elas destacam-se as incubadoras de empresas, as aceleradoras de negócios, os fundos de capital de risco e os investidores-anjo. Esse conjunto de organizações é chamado de ecossistema de suporte às *startups* (Dee, Gil, Weinberg, & Mctavish, 2015).

A criação de uma nova empresa pode se apoiar em um modelo de programa apresentado por uma incubadora, por um investidor-anjo, ou por uma aceleradora, que fornece suporte para que a *startup* melhore sua probabilidade de sobrevivência. Os modelos de programas de incubação, introduzidos no início dos anos noventa, tinham como foco o fornecimento de apoio, com recursos financeiros, a empreendimentos com alto potencial e em estágio inicial (Phan, Siegel, & Wright, 2005). Ao longo daquela década, surgiram novos modelos de incubação que, gradualmente, se afastaram de um mero foco em um espaço básico de escritório e apoio financeiro para fornecer uma ampla gama de serviços que incluíam: suporte à avaliação de diferentes oportunidades de mercado; ajuda no desenvolvimento de produtos; acesso a conhecimentos relativos ao negócio; relacionamento com uma rede de contatos potenciais ao negócio; e financiamento empresarial (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012; Soetanto & Jack, 2013).

As incubadoras de empresas prestam serviços para *startups* e empresas principiantes. O suporte ocorre em escritórios flexíveis, com valor de aluguel subsidiado, infraestrutura física,

equipe de trabalho e equipamentos compartilhados, assessoria em *marketing*, acesso a linhas de financiamento, indicação de serviços técnicos especializados, sessões de aconselhamento profissional e acesso a uma rede de relacionamentos internos e externos. O conceito é que, após um período de incubação em um ambiente protegido, com custos controlados, as empresas tornem-se independentes e autossustentáveis (Grimaldi & Grandi, 2005; Bergek & Norrman, 2008).

A primeira incubadora surgiu na cidade de Batavia, no estado de Nova York, em 1959. Diante das dificuldades econômicas enfrentadas na época, o empresário americano Joseph Mancuso comprou as instalações da fábrica da Massey Ferguson e subdividiu o galpão em áreas menores, sublocando-as para que os empreendedores desenvolvessem suas pequenas empresas. Além de espaço físico individualizado, disponibilizou uma série de serviços compartilhados, tais como limpeza, contabilidade, vendas e marketing, entre outros. Com isto, conseguiu reduzir os custos operacionais das empresas instaladas, aumentando a sua competitividade. Este sistema de apoio às pequenas empresas foi denominado de *Centro Industrial de Batavia* e tornou-se conhecido pelo apelido de incubadora, em virtude de uma das empresas instaladas ser um aviário. (Aranha, 2008).

A expressão investidor-anjo faz menção a um indivíduo com capital que investe em *startups* por conta própria. Esses investidores, por meio de apoio aos negócios em estágios de existência mais iniciais, são vistos como complementares ao *Venture Capital* (VC) no contexto de financiamento de novos empreendimentos (Wong, Bhatia, & Freeman, 2009). Outras características que distinguem esse tipo de investimento daquele realizado pelo VC são: o fato de investidores-anjo geralmente exigirem das *startups* patrocinadas mecanismos menos formais de administração (Wong et al., 2009); o montante de capital investido por anjos ser em média 11 vezes menor que o de VC (Morrissette, 2007); ser uma fonte de financiamento mais acessível, apesar do investimento médio em cada *startup* ser bem menor do que o de fundos de capital de risco.

Assim como o VC, investidores-anjo, geralmente, além do dinheiro, contribuem com os negócios principiantes por meio de aconselhamento, participação nos conselhos consultivos ou de administração, provêm assistência e inteligência empresarial (Ardichvili, Cardozo, Tune, & Reinach, 2002; Madill, Haines, & Riding, 2005). Os anjos também desempenham um importante papel de fornecer credibilidade ao negócio e facilitar o acesso a novas rodadas de investimento. A presença de investidores-anjo aumenta substancialmente a atratividade de um empreendimento junto aos capitalistas de risco (Madill et al., 2005). Essas características fazem

com que investidores-anjo sejam apontados como a mais importante fonte de financiamento para *startups* (Morrisette, 2007).

Os fundos de *Venture Capital* (VC), uma modalidade de investimento de risco, são organizações especializadas em realizar investimentos em empresas de risco e potencial de crescimento altos, em geral nascentes de alta tecnologia que precisam de recursos para financiar o desenvolvimento de seus produtos ou o próprio crescimento. Os recursos de VC não geram dívidas à *startup*, o que normalmente acontece com os financiamentos bancários e, em contrapartida aos recursos aportados no negócio, a *startup* oferece participação acionária ao fundo investidor (Black & Gilson, 1998). A relevância do *Venture Capital* para o desenvolvimento de *startups* é maior do que os aspectos financeiros, uma vez que os investimentos realizados em um empreendimento estão vinculados à adoção de uma relação de medidas profissionalizantes e de boas práticas de gestão (Hellmann & Puri, 2002).

As aceleradoras são um modelo diferente de incubação de empresas, geralmente sustentadas com capital privado. Elas oferecem programas de suporte caracterizados por duração pré-definida, em geral de curto prazo (a partir de 3 meses), e turmas fechadas (Cohen, 2013). A oferta de apoio de uma aceleradora às *startups* inclui uma pequena quantia de recursos financeiros, chamada de capital semente, e uma ampla gama de oportunidades de capacitação, mentoria e construção de redes de relacionamento, inclusive junto aos potenciais investidores (Cohen, 2013). O programa ajuda os empreendedores a amadurecerem o modelo de negócio e geralmente termina com um evento chamado *Demo day*, com a apresentação dos projetos à uma grande audiência composta por investidores qualificados (Cohen & Hochberg, 2014).

Comparando-se aos programas de incubação, além das diferenças relacionadas à duração e intensidade, as aceleradoras: a) oferecem um pequeno investimento em troca de participação acionária; b) são baseadas em turmas e bem mais seletivas na escolha dos participantes; c) possuem um claro objetivo de buscar investidores para os projetos apoiados, inclusive adotando a ocorrência de investimento nas *startups* como uma de suas principais métricas de sucesso (Cohen & Hochberg, 2014).

Os programas de aceleração de negócios alavancados pela iniciativa privada são estabelecidos também para ajudar os empreendimentos iniciantes (Miller & Bound, 2011). Esses empreendimentos são particularmente comuns em ecossistemas ricos em empreendedorismo, como no Vale do Silício, onde podemos citar a Blueseed, a Y Combinator e a 500 Start-Ups; em Boston, onde encontramos a Techstars; e em Nova York, onde está localizada a NYC Seedstart. As aceleradoras operam tanto nos EUA quanto em outros pontos críticos empresariais como Israel, em que encontramos, por exemplo, a DreamIt Ventures. Em

contraste com as incubadoras tradicionais, que se baseavam em uma abordagem de renda (Kemp & Weber, 2012), essas versões mais recentes normalmente operam em um modelo de financiamento baseado em capital próprio, caracterizado por uma entrada competitiva e a presença limitada no tempo no programa. Outra característica interessante é o incentivo de grupos empreendedores que facilitam o compartilhamento do conhecimento implícito (Gertler, 2003; Gray, 2006)

A Y Combinator se estabeleceu em 2005, em Cambridge, Massachusetts, e tem sido uma fonte de inspiração para muitas aceleradoras. Conforme apontam os dados extraídos do Seed_DB (<https://www.seed-db.com/accelerators>, recuperado em 01 de fevereiro, 2018), plataforma que analisa aceleradoras e suas empresas, existem cerca de 190 aceleradoras no mundo que têm apoiado, dentro de seus próprios critérios, mais de 7.757 novos empreendimentos.

Conforme exposto por Cohen (2013), existem algumas características e atividades que podem variar de acordo com o tipo de organização, seja ela uma incubadora, um investidor-anjo, ou uma aceleradora. Tais diferenças podem ser observadas na tabela a seguir:

Tabela 1

Diferenças entre incubadoras, investidor-anjo e aceleradoras

	Incubadoras	Investidor-anjo	Aceleradoras
Duração do programa	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
Programa em grupo	Não	Não	Sim
Modelo de negócio	Aluguel, sem fins lucrativos	Investimento	Investimento (pode também ser sem fins lucrativos)
Estágio	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial
Educação	Pesquisa personalizada (Ad hoc), recursos humanos, recursos legais	Nenhum	Seminário
Mentoria	Mínima, tática	Se necessário, por investidor	Intensa, por si ou outros
Local	No local	Fora do local	No local

Adaptado de “What do accelerators do? Insights from incubators and angels”, de S. Cohen, 2013, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8.

A principal diferença entre as aceleradoras e as incubadoras encontra-se no fato de que as incubadoras são criadas para prover um ambiente menos hostil que a realidade do mercado e dar mais tempo para as *startups* ganharem musculatura, enquanto as aceleradoras adotam uma estratégia quase oposta, de levá-las o mais rapidamente possível ao mercado, acelerando as interações com o ambiente externo e acelerando o processo de aprendizado e adaptação

(Bernthal, 2015). Na prática, essas diferenças se manifestam em cinco dimensões, apresentadas abaixo:

Tabela 2

Diferenças entre Incubadoras e Aceleradoras

	Incubadoras	Aceleradoras
Duração do programa	1 a 5 anos	3 meses
Programas em grupo	Inscrição	Empreendimentos participam dos programas em grupos, chamados de lotes ou turmas
Patrocínio	Maioria das incubadoras são públicas	Aceleradora privada e com fins lucrativos
Programa educacional	Limitado, através de serviços pagos	Frequentemente estruturado com workshops, seminários e aulas
Mentoria e desenvolvimento da rede de contatos	Limitado	Extensivo

Adaptado de “Investment accelerators”, de B. Bernthal, *Silicon Flatirons Center*, 2015.

2.2 Aceleradoras corporativas

Em meados dos anos 2000 surgiu um novo modelo de incubação: as aceleradoras corporativas. Ligadas às empresas já consolidadas, que visavam acelerar a criação de novos empreendimentos de sucesso, elas forneciam serviços de incubação específicos, com foco em educação e orientação, durante um programa intensivo cuja duração era limitada (Cohen & Hochberg, 2014; Miller & Bound, 2011).

Um programa de aceleração corporativa (PAC) é equivalente a uma aceleradora, porém, ele é mantido, patrocinado e, em alguns casos, também gerido por uma corporação já estruturada, em busca de *startups* promissoras e aderentes a seus interesses empresariais. Para essas *startups* geralmente são ofertadas diferentes formas de apoio, incluindo financiamento, mentoria e espaços de trabalho compartilhado (Weiblen & Chesbrough, 2015; Hochberg, 2016). Em contrapartida, as *startups* geralmente oferecem direitos de participação acionária ou de exploração da propriedade intelectual desenvolvida em conjunto (Bernthal, 2015; Weiblen & Chesbrough, 2015; Dee et al., 2015). Tais programas permitem atrair e acompanhar *startups* desde suas fases iniciais. As principais diferenças entre as aceleradoras e as aceleradoras corporativas estão elencadas a seguir:

Tabela 3

Comparativo entre aceleradoras e aceleradoras corporativas

Indicador	Aceleradoras	Aceleradoras corporativas
Início	2005	2010
Programa	300	60
Crescimento	Lento/estagnado	Forte, mas diminuindo

Continua

Conclusão

Indicador	Aceleradoras	Aceleradoras corporativas
Localização	Mundo todo, principalmente nos EUA	Países desenvolvidos e alguns países emergentes
Objetivos	Financeiro	Sobretudo estratégico
Origem dos objetivos	Aceleradora	Empresa patrocinadora
Propriedade	Na maior parte privada	Corporações
Áreas de interesse	Principalmente tecnologia, mas também saúde, finanças, energia, educação e ciências da vida	Principalmente tecnologia, mas também saúde, finanças, energia, educação e ciências da vida
Setores de interesse	A maioria dos programas são generalistas	Transporte, varejo, mercado financeiro, serviços, saúde e outros
Processo de seleção	Concorrido	Concorrido
<i>Startups</i>	Estágio inicial	Estágio inicial ou em crescimento
Apoios	Mentoria, workshop e relacionamento com investidores	Com frequência adiciona recursos especializados da corporação
Prazo fixo	Sim	Sim
Turmas	Sim	Sim
Salário/Remuneração	Todos os 10 melhores programas	63 % de todos os programas
Participação acionária	Parte crítica do modelo de negócio para a maioria dos programas	40 % de todos os programas
Demo Day	Sim	Algumas vezes: apenas internamente
Resultados financeiros	Na maioria das vezes o fluxo de caixa é negativo	Na maioria das vezes o fluxo de caixa é negativo
Resultados estratégicos	Irrelevante para a maioria delas	Alguns ganhos estratégicos
Eficácia	Alguns programas conseguem ser	Principal indicador

Adaptado de “Corporate accelerators: A study on prevalence, sponsorship, and strategy”, de Heinemann. F, Massachusetts Institute of Technology – MIT, 2015, pp. 65-66.

Entre os objetivos estratégicos das aceleradoras corporativas podem ser destacados: a) a obtenção da compreensão dos desenvolvimentos, tendências e tecnologias atuais do mercado; b) a melhora dos produtos e serviços aproveitando as competências e recursos, networking e especialistas externos das aceleradoras corporativas (Kohler, 2016). Após o programa de aceleração, espera-se a integração da *startup* na cadeia de valor da empresa. A integração direcionada pode variar, incluindo a comercialização de produtos por meio dos canais de vendas da controladora, o uso do produto ou serviço pela controladora, o aumento das ações da controladora na *startup*, ou a tomada completa das ações pela controladora. (Kohler, 2016)

Outro objetivo estratégico envolve a avaliação de produtos e serviços inovadores que têm o potencial de concorrer com os negócios atuais da controladora, uma vez que as restrições estipuladas pelas regulamentações corporativas muitas vezes engessam os processos e impedem o teste e o lançamento de modelos de negócios novos e potencialmente concorrentes. Portanto, o acelerador corporativo é projetado como um ambiente protegido, que fornece os recursos e o conhecimento necessários para desenvolvimento e teste, sem interferência da corporação

(Kanbach & Stubner, 2016).

Esse ecossistema empreendedor é interligado por organizações empresariais (empresas, capital de risco, investidores-anjo, bancos); instituições (universidades, órgãos do setor público, organismos financeiros); e processos empresariais que se encontram para conectar, mediar e gerir o desempenho dentro do ambiente empresarial local (Mason & Brown, 2014).

O alinhamento de expectativas no início da relação entre aceleradoras corporativas e *startups* é um dos pilares para o sucesso do relacionamento. Nesse processo alguns pontos devem ser levados em consideração: Como será o acesso aos recursos? Como será a visibilidade que a *startup* terá nesse ecossistema? Como o produto e/ou serviço será recebido pelo mercado? Haverá ganho de clientes? Como será o financiamento para a *startup*? Com as expectativas alinhadas entre as partes, a operacionalização do produto e/ou serviço fluirá de uma forma muito mais eficaz.

Concentrar-se em segmentos específicos dá à aceleradora uma sinergia maior, pois o programa se beneficia do compartilhamento de conhecimento, equipes semelhantes e tecnologias relacionadas. Sendo assim, aceleradoras que são horizontais provavelmente perderão produtividade com a falta de sinergia entre recursos (Kohler 2016).

Identificar e selecionar as *startups* cuidadosamente é uma das condições essenciais para que a aceleradora tenha êxito no seu propósito. Com o crescimento das aceleradoras corporativas, torna-se cada vez mais difícil atrair as melhores parcerias, e quanto melhores forem elas maior será o conhecimento da aceleradora corporativa. Ter os melhores nesse ambiente atrairá novas *startups* para a corporação, aumentando o número de aplicações com qualidade que podem ser oferecidas ao mercado. As *startups* são fontes de inovação, de líderes talentosos e motivados, e novas tecnologias (Anthony, 2012).

Para que essa otimização seja possível, as aceleradoras corporativas de *startups* investem não só dinheiro como também conhecimento, experiência e conectam o empreendimento à uma vasta rede de relacionamento com investidores. Em troca desse processo de orientação, conexão com o mercado e investimento financeiro, a *startup* concede à aceleradora corporativa um percentual aproximado de 5 a 15% de seus lucros. Essa taxa pode variar de acordo com cada empresa. O modelo mais usual é o que a aceleradora corporativa compra uma pequena participação na *startup* e espera a venda acontecer em um futuro para ser remunerada, de preferência com algum lucro. Há outras opções que podem ser: a cobrança por mentorias; sublocação de espaços; organização e eventos, entre outros.

Algumas aceleradoras corporativas são financiadas por empresas que, por sua vez, são associadas às *startups* que se ligam a essas aceleradoras corporativas. Por meio desses

programas, as *startups* podem ter acesso 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 de a *startup* ficar dependente da corporação como aconteceria na modalidade de investimento *corporate Venture Capital* (Weiblen & Chesbrough, 2015).

O programa de aceleração corporativa apresenta semelhanças na operação e nos propósitos com os outros sistemas de suporte e investimento nas *startups*. Lehmann (2014) apresenta a aceleradora corporativa e seus programas como um acontecimento situado na interseção entre as abordagens de *Corporate Venturing*, de Aceleração e de Incubação, como evidenciado na figura abaixo:

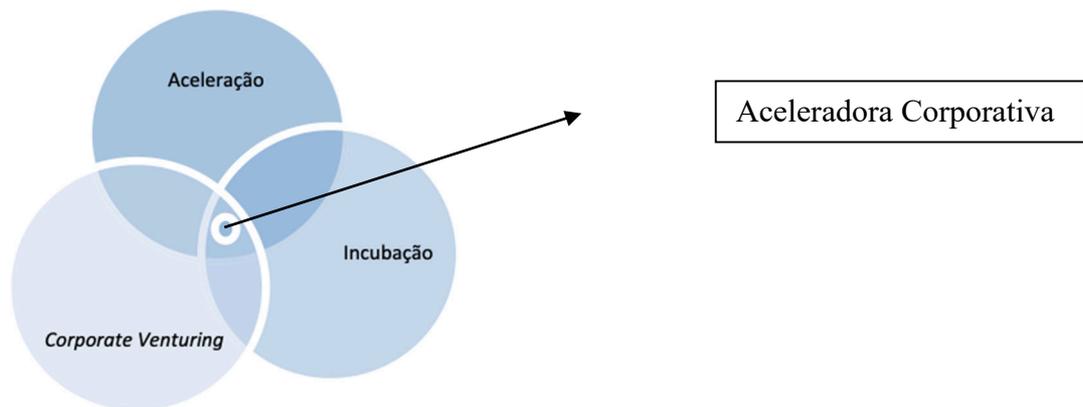


Figura 1. Base conceitual da Aceleradora Corporativa

Fonte: Adaptado de “Corporate accelerators: Characteristics and motives” (Dissertação de Mestrado), de P. Lehmann, Copenhagen Business School, 2014, p. 4.

As *startups*, em contrapartida ao apoio que recebem das aceleradoras corporativas, geralmente oferecem quotas da empresa ou direitos de exploração conjunta da propriedade intelectual desenvolvida, mas essa não é uma regra. Há vários Programas de Aceleração Corporativa (PAC) que não requisitam direitos de participação ou propriedade, mesmo quando auferir ganhos financeiros fizer parte da equação, e isto acontece especialmente porque, em geral, há componentes estratégicos no interesse das corporações, como a formação de fornecedores, por exemplo (Bernthal, 2015; Dempwolf et al., 2014; Lehmann, 2014; Weiblen & Chesbrough, 2015; Dee et al., 2015).

As *startups* por um outro lado enxergam no PAC não apenas uma forma de acessar e utilizar recursos que apenas corporações possuem, tais como reputação junto a clientes, mas também um amplo conjunto de ativos que pode se usado para entrar no mercado e crescer rapidamente (Lehmann, 2014). Garantir a sobrevivência e construir um futuro são objetivos

comuns e catalisadores dessa simbiose entre corporações e *startups* (Lehmann, 2014; Deloitte Digital, 2015). Conforme Yamaçake & Barbero (2017), os programas de aceleração corporativa de *startups* que melhor compreendem o contexto, e as estratégias da empresa patrocinadora, determinam com maior assertividade os seus objetivos.

2.3 Programas de aceleração de *startups* nacionais

Cresce no Brasil o número de aceleradoras de *startups*. Segundo estudo divulgado recentemente pelo Centro de Estudo de *Private Equity* da Fundação Getúlio Vargas (FGV), existem cerca de 40 aceleradoras hoje no Brasil. A maioria (73%) se concentra na região Sudeste, e elas têm preferência pelas *startups* que já estão em fase comercial.

Tabela 4

Exemplos de aceleradoras de *startups* atuantes no Brasil:

<i>Startup</i>	Características
<p><i>Finep Startup</i> (Financiadora de Estudos e Projetos)</p> <p>Sede: Rio de Janeiro</p> <p>Início: 2017</p> <p>A Finep existe desde 1967</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa pública vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, • Incentiva tecnologia e ciência, • Possui programa de aceleração para a seleção de 50 <i>startups</i>, nas áreas de educação, cidades sustentáveis, jogos eletrônicos, energia, biotecnologia, química, tecnologias submarinas para petróleo e manufatura avançada. Cada uma delas vai receber R\$ 1 milhão como apoio financeiro.
<p><i>Startup Farm</i></p> <p>Sede: São Paulo</p> <p>Início: 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possui mais de 250 <i>startups</i> no portfólio, • É uma das aceleradoras mais ativas do país, seu programa obteve sucessos como Easy Taxi, Social Miner e UpPoints. • Realiza diversos workshops e eventos de empreendedorismo. Foi escolhida como parceira do Google e promove ciclos de aceleração no Campus São Paulo. • A entidade oferece aos acelerados acesso a uma ampla rede de mentores e de facilitadores e de parceiros institucionais, acadêmicos, de grandes empresas e investidores. • Estima-se que o valor agregado da carteira da <i>Startup Farm</i> seja superior a R\$ 3,3 bilhões. •
<p>Google Campus São Paulo</p> <p>Sede: São Paulo</p> <p>Início: 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A seleção de <i>startups</i> acontece a cada seis meses, • As <i>startups</i> devem estar em estágio avançado de crescimento, preferencialmente com um produto já lançado e impacto comprovado na economia local, • As <i>startups</i> não recebem nenhum tipo de investimento, mas têm acesso prioritário à rede de experts do Google, oportunidades para participar de programas de imersão globais e de eventos e conteúdos exclusivos, • A ideia é que os empreendedores aprendam, se conectem e criem empresas inovadoras de alto impacto.

Continua

Conclusão

Startup	Características
Liga Ventures Sede: São Paulo Início: 2015	<ul style="list-style-type: none"> • É representante oficial da Plug and Play Tech Center, uma das maiores aceleradoras do Vale do Silício. • A Liga é a primeira dedicada a conectar <i>startups</i> com potencial inovador a grandes corporações. A ideia é que a troca de conhecimento gere ganhos para ambos os lados. • Para as <i>startups</i> há um aumento da rede networking, maior alcance no mercado e mais recursos, • Para as grandes empresas é uma chance de inovar rapidamente, gerando novas oportunidades de negócios e aprendendo com essa cultura tão efervescente. • A Liga Ventures desenvolve projetos com empresas como Porto Seguro (Oxigênio Aceleradora), Webmotors, AES Brasil e Embraer. • Atende <i>startups</i> de diversas áreas, como saúde, logística, automobilística e tecnologia, e em níveis variados de desenvolvimento: daquelas que ainda estão testando produtos às que já atingiram um faturamento expressivo.
Wow Sede: Rio Grande do Sul (Porto Alegre) Início: 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Conta com o apoio de mais de 100 investidores, que participam ativamente fazendo aportes e oferecendo mentoria e rede networking. • O investimento varia de R\$ 150 mil a R\$ 250 mil, a depender da fase de desenvolvimento do negócio. A aceleradora pode ficar com até 12% da startup. • Investe em empresas por todo o país. A startup precisa, no entanto, ter perfil inovador, ter pelo menos um Mínimo Produto Viável (MVP) e uma equipe bem estruturada. • Foco em negócios B2B de grandes mercados, como <i>agrotech</i>, saúde, educação, <i>fintech</i> e indústria e varejo.

Fonte: Startup Farm (<https://startup.farm>, recuperado em 26 de janeiro, 2018). Financiadora de Inovação e Pesquisa/Finep (<http://www.finep.gov.br/>, recuperado em 26 de janeiro, 2018).

2.4 Dimensões nas relações das aceleradoras

Neste trabalho será utilizada a pesquisa de Kohler (2016), referencial na literatura a respeito das aceleradoras corporativas e *startups*, em que a relação entre essas entidades é classificada em quatro dimensões, sendo apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 5

Dimensões entre as relações das aceleradora corporativas e as *startups*

Dimensão	Característica
Primeira dimensão: <i>Proposition</i>	Proposição - <i>What?</i> (O quê?): refere-se à proposta, o que o programa oferece. Apresenta a proposta com os objetivos e critérios que definem a relação da <i>startup</i> com a aceleradora corporativa;
Segunda dimensão: <i>Process</i>	Processo - <i>How?</i> (Como?): como são descritos os processos nos programas. Descreve como cada fase do programa das <i>startups</i> inicia e termina;
Terceira dimensão: <i>People</i>	Pessoas - <i>Who?</i> (Quem?): quem são as pessoas envolvidas nos programas. Descreve os agentes que participam dos processos;
Quarta dimensão: <i>Presence</i>	Presença - <i>Where</i> (Onde?): onde a <i>startup</i> será instalada. Define o local em que será acomodada a <i>startup</i> .

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

Descritas as quatro dimensões que norteiam a relação entre *startups* e aceleradoras corporativas, no presente estudo será discutida e analisada a primeira dimensão, a proposição, tendo em vista a importância do acordo inicial firmado entre as empresas e por ser de extrema relevância no desenvolvimento futuro das *startups*. Entende-se por proposição, a finalidade, os planos, os objetivos que se pretende alcançar.

2.5 A primeira dimensão: proposição

A primeira dimensão colocada por Kohler (2016), a proposição, refere-se ao que o programa oferece. É a proposta inicial definida entre a aceleradora e a *startup*, que possui os objetivos e critérios que definem a relação entre elas. Na tabela abaixo podemos visualizar as questões apresentadas pelo estudioso para definição das proposições:

Tabela 6

Definição das propostas

Dimensão	Questões a serem respondidas pelos membros da aceleradora corporativa
Proposição (O quê?)	Qual a intenção estratégica da aceleradora corporativa? Como podemos alinhar nossos objetivos estratégicos com as expectativas das <i>startups</i> ? Com quais <i>startups</i> queremos nos associar? Elas estão no estágio inicial, intermediário ou final? Qual a regra dos objetivos financeiros? Estamos tomando capital? Se sim, qual o modelo de <i>equity</i> foi escolhido? Como moldamos nosso desafio de inovação? Quanta diversidade de ideias queremos? Direcionamos um único segmento ou exploramos oportunidades de inovação mais amplas?

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

2.5.1 Esclarecendo as metas de inovação

Intenção estratégica das corporações:

- *Gaps* de inovação - as corporações estão buscando aceleradoras corporativas para preencher as lacunas no processo de inovação dos negócios atuais;
- Área de inovação - a aceleradora corporativa foca em quais ideias devem se concentrar os esforços para que aconteça a inovação na corporação, ao invés da própria corporação ter uma área destinada a isso;
- Desafio de inovação - a aceleradora corporativa estimula a criação de produtos e serviços em torno da plataforma já existente na corporação e as *startups* iniciam o trabalho a partir desse ponto;
- Expansão de novos negócios – trabalhar com *startups* que têm a capacidade e agilidade para competir em setores emergentes, criando oportunidades para as corporações.

Expor-se às últimas tendências tecnológicas tem o potencial para acelerar a busca por novas oportunidades de mercado;

- Rejuvenescer a cultura corporativa – as aceleradoras corporativas podem envidar esforços para melhorar a cultura de uma empresa. O compromisso público com apoio à inovação envia sinais fortes para o pessoal interno e externo da corporação.
- Atrair e reter talentos – as aceleradoras corporativas exploram o universo de inovação empreendedora, atraindo talentos externos e também retendo os que estão dentro da organização.

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

2.5.2 Alinhamento de expectativas

Depois de definir seus objetivos, as corporações precisam encontrar maneiras de atender às expectativas das *startups*. Do ponto de vista da *startup*, as seguintes expectativas devem ser incorporadas a um acelerador corporativo:

- Acesso aos recursos: o crescimento de uma *startup* pode ser afetado positivamente pelo acesso aos recursos, ativos e capacidade; pela oportunidade de interagir frequentemente e rapidamente com especialistas, executivos e tomadores de meios valiosos na obtenção de ativos complementares. Esse acesso aprofunda o conhecimento dos negócios e processos, necessário para construir e dimensionar o alinhamento inicial;
- Aumentar a credibilidade: As *startups* acreditam que o apoio corporativo aumentará sua visibilidade e credibilidade;
- Acesso aos mercados: *startups business-to-business*, em particular, muitas vezes visam obter o patrocinador do acelerador corporativo como cliente. Isso agiliza o processo de proteção do produto, o ajuste do mercado. Outras *startups* veem o patrocinador como um potencial parceiro de canal de distribuição para fazer a empresa crescer rapidamente;
- Obtendo financiamento: o financiamento motiva o interesse de *startups* em aceleradores corporativos. Investimentos corporativos são atraentes por causa dos termos favoráveis que eles oferecem em comparação a um empreendimento institucional, que busca exclusivamente objetivos financeiros. *Startups* esperam que o tempo durante um acelerador as ajude a estar prontas para o investidor.

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

2.5.3 Sociedade com startups

As aceleradoras corporativas devem ter participação acionária nas *startups*? A resposta depende do acelerador corporativo ser impulsionado principalmente por inovação ou por metas de investimento. O principal benefício de investir em todas as equipes é espalhar o risco através de uma carteira de empresas. Corporações com tal modelo argumentam que, ao assumir o capital, elas alinham seus incentivos com os das *startups*. No entanto, o investimento em estágio inicial não é uma prioridade para a maioria dos aceleradores corporativos estudados, ao invés disso, eles escolhem uma abordagem mais seletiva das *startups*, geralmente sem investimento de capital. As corporações obtêm um primeiro olhar para as *startups* e depois podem seletivamente financiar aquelas que parecem estar em consonância com as suas prioridades estratégicas.

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

2.5.4 Concentrar em verticais específicas

Enquanto muitos aceleradoras tradicionais adotam uma abordagem horizontal, aceitando aplicativos em vários setores, a maioria das aceleradoras corporativas focam em abordagens verticais específicas. Uma grande vantagem nas equipes de um setor é que os empreendimentos se beneficiam de compartilhar conhecimentos, porque eles estão trabalhando em problemas ou tecnologias relacionadas. Equipes semelhantes, em uma seleção inicial, também facilitam a colaboração com investidores e parceiros que são ativos no setor em particular. Aceleradores horizontais, que montam um portfólio altamente diversificado de empreendimentos, provavelmente sofrerão de falta de sinergia entre equipes.

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

3 Métodos

Esse estudo foi realizado em uma aceleradora corporativa e seis *startups* por ela aceleradas, ligadas à uma corporação, e empresas associadas. Utilizamos o termo associadas para todas as empresas que estão relacionadas à aceleradora e às *startups*, e que fazem aporte financeiro regular. A temática da presente pesquisa refere-se à visão da aceleradora corporativa e das startups quanto à definição da primeira dimensão, a proposição. Portanto, os gestores dessas entidades foram o público alvo das entrevistas ora realizadas.

Primeiramente, foi realizada uma entrevista piloto com um dos gestores da aceleradora corporativa, em agosto de 2018, com o objetivo de verificação da aplicabilidade das questões e do tempo de duração da entrevista. A conclusão a que se chegou foi de que as questões estavam

pertinentes ao assunto e compreensíveis para o ecossistema pesquisado em relação ao tempo para a aplicação do questionário e às formulações das respostas, adequando-se ao proposto, cuja duração planejada estava em torno de sessenta a oitenta minutos. As entrevistas ocorreram no período de dois de outubro de 2018 à quatro de janeiro de 2019.

Na aceleradora corporativa, foram entrevistados três gestores, responsáveis pela direção das áreas de administração, tecnologia e gestão. Nas seis *startups*, foram entrevistados seis gestores, um responsável por cada uma delas e que também são os próprios empreendedores que fundaram essas empresas.

No total, foram realizadas nove entrevistas presenciais pré-agendadas para a coleta de dados, todas elas com as seguintes características: a) individuais, com a duração de tempo variando entre cinquenta e cinco e setenta e dois minutos; b) em local reservado oferecido pela aceleradora, sem interferências externas; c) foram gravadas e posteriormente transcritas, de forma a facilitar a análise.

Foi realizado um roteiro de entrevista, que representa um meio eficaz de se coletar informações e garantir maior uniformidade dos dados coletados, precisão, eficácia e padronização dos resultados. O roteiro de entrevista foi composto por dezessete questões, divididas em cinco partes de acordo com a pesquisa realizada anteriormente a respeito das proposições.

As entrevistas não se limitaram apenas às perguntas estipuladas e suas respostas, o pesquisador argumentou e contextualizou os entrevistados, no início das atividades, a respeito dos objetivos da pesquisa e do material bibliográfico usado na exploração do tema “aceleradoras corporativas como fonte de apoio de *startups*”. Foi acordado com todos os participantes a confidencialidade de todos os dados empresariais, sejam eles nomes, valores ou novos produtos.

Tendo em vista que os estudos sobre aceleradoras corporativas são recentes, e a escassez de base de dados para análise, utiliza-se aqui a metodologia de pesquisa exploratória que, de acordo com Santos (1999), está agrupada em três categorias: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos de coleta; e quanto às fontes de informação. Ela visa buscar maior conhecimento e profundidade no assunto em questão, ainda que com poucas informações disponíveis. De acordo com Gil (2002), essa metodologia é realizada quando o tema é pouco estudado, tornando-se difícil a formulação de hipóteses precisas, que é o caso do estudo ora realizado

O levantamento de informações por meio de roteiro de entrevista é caracterizado por ser qualitativo. O uso desse tipo de ferramenta permite a consolidação e análise de muitas

informações sobre o assunto pesquisado (Gil, 2002), expandindo o conhecimento sobre uma realidade pouco observada e proporcionando novas visões sobre o tema.

Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) ressalta algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto a ser investigado; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Os resultados desse estudo foram comparados às referências de Kohler (2016), sendo apresentados em uma tabela comparativa com as possíveis correlações entre os temas pesquisados.

3.1 Aceleradora corporativa em estudo

A aceleradora corporativa em estudo está vinculada a uma corporação multinacional brasileira, que se situa em São Paulo, já consolidada na sua área de atuação. Trabalhando em conjunto com essa corporação, com o objetivo do desenvolvimento da inovação, existem outras empresas associadas que realizam o aporte financeiro e parceiros que agregam valor tecnológico.

3.2 Roteiro de entrevista

Na tabela 7 é possível verificar as relações entre as proposições apresentadas nos estudos de Kohler (2016) e as questões elaboradas no roteiro de entrevista, evidenciando uma correspondência entre eles:

Tabela 7

Relações entre as proposições de Kohler e o roteiro de entrevista

Proposições, segundo Kohler	Roteiro de entrevista
1. Qual a intenção estratégica da aceleradora corporativa?	<ul style="list-style-type: none"> • As associadas buscam preencher os gaps de inovação? • As associadas possuem um setor para desenvolver as inovações ou utiliza a aceleradora corporativa para isso? • A aceleradora junto as associadas promovem a inovação de produtos e serviços, a partir de uma plataforma que ela já possui, possibilitando que as <i>startups</i> iniciem deste ponto? • As <i>startups</i> têm a capacidade e agilidade para desenvolver tecnologias emergentes, criando oportunidades para as associadas? • As <i>startups</i> acompanham as últimas tendências tecnológicas para acelerar a busca por novas oportunidades de mercado? • A inovação nas associadas por meio de ideias novas das <i>startups</i> inspira pensamentos inovadores dos colaboradores das associadas rejuvenescendo a cultura da empresa?

Continua

Conclusão

Proposições, segundo Kohler	Roteiro de entrevista
2. Como podemos alinhar nossos objetivos estratégicos com as expectativas das <i>startups</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • Às <i>startups</i> tem acesso a recurso e ativos da aceleradora? • Às <i>startups</i> interagem frequentemente e rapidamente com especialistas, executivos e tomadores de meios valiosos para obter acesso a ativos complementares? • Às <i>startups</i> percebem que o apoio corporativo aumentou a visibilidade e credibilidade? • Você enxerga o patrocinador como um potencial parceiro de canal de distribuição para crescer rapidamente a <i>startup</i>? • A <i>startup</i> aguarda durante um determinado tempo para que a aceleradora ajude a se tornar pronta para o investidor?
3. Com quais <i>startups</i> queremos nos associar? Elas estão no estágio inicial, intermediário ou final?	<ul style="list-style-type: none"> • Com quais <i>startups</i> a aceleradora irá se associar? • As <i>startups</i> estão no estágio inicial, intermediário ou final?
4. Qual a regra dos objetivos financeiros? Estamos tomando capital? Se sim, qual o modelo de <i>equity</i> foi escolhido?	<ul style="list-style-type: none"> • Os aceleradores corporativos devem ter equidade nas <i>startups</i>? • O investimento em estágio inicial é uma prioridade para aceleradora corporativa?
5. Como moldamos nosso desafio de inovação? Quanta diversidade de ideias queremos? Direcionamos um único segmento ou exploramos oportunidades de inovação mais amplas?	<ul style="list-style-type: none"> • Como a aceleradora junto com as associadas resolvem os desafios da inovação quanto a diversificação de ideias propostas? • A aceleradora corporativa adota uma abordagem horizontal ou vertical no desenvolvimento de produtos nos vários setores?

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro com um questionário aplicado durante entrevistas com os gestores de uma aceleradora corporativa e das *startups* por ela aceleradas. É importante ressaltar que foram entrevistados os principais representantes das empresas. As entrevistas tiveram em torno de uma hora de duração, foram realizadas presencialmente e gravadas para posterior transcrição, de forma a facilitar a análise e o cruzamento de informações.

4 Resultados

A análise das entrevistas seguiu o procedimento de descrever as informações coletadas, pautadas pelo tema pesquisado, a proposição. Sendo assim, foi possível organizar os dados coletados e confrontá-los com os dados previamente definidos na pesquisa bibliográfica e, a partir daí, foram tomadas as conclusões. Neste capítulo apresentamos algumas contribuições dos entrevistados na íntegra.

4.1 Intenção estratégica da aceleradora corporativa

O roteiro de entrevista foi iniciado com o questionamento sobre a definição dos objetivos, das metas de inovação, onde os gestores apontaram como os *gaps* de inovação são levantados pelas empresas associadas.

Todos os gestores da aceleradora corporativa explicaram que os *gaps* de inovação são identificados de múltiplas formas, podendo ser por meio de: reuniões de estratégia das associadas com a aceleradora; times internos das verticais dos produtos e serviços; dos *squads*, modelo organizacional que separa os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares com objetivos específicos; e do ecossistema externo de inovação.

Os gestores ainda esclarecem que, para o caso do sistema externo de inovação aberta, a aceleradora tem se consolidado como a porta de entrada formal para as *startups*. Há um processo disciplinar das associadas que direciona o ecossistema externo para a aceleradora, caso alguma *startup* faça o acesso diretamente na associada. Esses acessos pela entrada formal são feitos, preferencialmente, por meio de um site, onde são colocados os temas de inovação que podem gerar negócios entre a corporação que precisa inovar; as empresas associadas; e as *startups* que tem um *fit* concreto, que é um encaixe com essas entidades. Ocorre também a indicação de *startups* por empresas associadas, onde elas serão direcionadas para a participação do programa. É disponibilizado um formulário de inscrição para posterior avaliação da *startup* que será inscrita no programa, cujo objetivo é gerar negócios rentáveis entre as *startups* aceleradas e as empresas associadas. Como gerir essa multiplicidade de fatores é um desafio, a orientação das mantenedoras é para que a aceleradora faça a triagem:

No mercado, quando se é um empreendedor e pretende mostrar seu negócio para executivos e potenciais parceiros, é possível que não consiga marcar sequer uma entrevista – ou fique esperando que alguém responda os seus e-mails. Tentar integrar com uma grande corporação é mais complicado ainda. A aceleradora corporativa oferece destravar essas dificuldades, porém só entram *startups* que têm *fit* concreto com pelo menos um dos associados. Desenhamos junto aos nossos mantenedores um mapa de oportunidades para entender as necessidades que eles têm e como podemos destravar o que os impede de inovar. Com esse trabalho feito, vamos à caça de soluções no ecossistema de startups. Detalhe importante: só selecionamos aquelas que têm *fit* concreto com o mantenedor, ou seja, sinergia e potencial de ganho financeiro para os dois lados. (Gestor da aceleradora)

As associadas, juntamente com a Aceleradora, fazem reuniões periódicas sobre a inovação, nas quais são expostas as suas necessidades e os desejos atuais e futuros, conforme se verifica a seguir:

A aceleradora trabalha com o gap de produto já pré-definido pelas áreas fins para ser um facilitador do processo. Na prática, quem faz a inovação é o associado. Somos uma vitamina nesse processo de inovação. O próprio produto que acaba definindo se parte da plataforma existente ou não. A aceleradora olha mais o gap do que a plataforma. A demanda objetiva ou pelo comercial. Leva para a reunião comerciais endereçando as inovações. (Gestor da aceleradora).

Os gestores da aceleradora informaram que existe potencial de mudar segmentos tradicionais, tais como: Varejo; *Customer Experience*; e Inovação (Mobilidade, *Fintechs*, *Healthtechs*, *HRtechs*, *Insurtechs*, Educação, *Construtechs*, *Lawtechs*, Transformação Digital, Cidades Inteligentes, Logística, Robótica e soluções que ajudem as empresas a aumentar sua eficiência operacional). Toda e qualquer *startup* que tenha uma solução inovadora que resolva algum *gap* pode ser elencada pelas associadas.

Os gestores das *startups* evidenciaram que a escolha do *gap* de inovação pode acontecer das seguintes formas: com a experiência anterior do empreendedor da *startup*, ou até mesmo com uma área de seu conhecimento; com a escolha de um alvo; com a análise e compreensão dos fatores envolvidos; e com o estudo e pesquisa sobre as possíveis soluções. Quando a *startup* define uma ideia ou produto, vai a campo procurar uma corporação ou uma aceleradora que constate na sua ideia uma convergência com o *gap* de inovação: “O ecossistema de *startups* mostra que é possível ter boas ideias e resolver gaps que grandes empresas e o setor público não conseguem resolver.” (Gestor da aceleradora).

Um dos gestores da aceleradora pontou que o modelo contínuo de entrada das *startups* na aceleradora, onde o processo de seleção é constante e sucessivo, é um ganho também para as associadas, pois preenche mais rapidamente o *gap* de inovação: “As áreas de negócios das associadas podem trazer para a aceleradora novas *startups*, pois o modelo é contínuo e não mais em *batch*, isso traz maior velocidade para preencher os gaps de inovação.” (Gestor da *startup*)

Os gestores das *startups* consideraram que o modelo em *batch*, onde grupos de *startups* são acelerados em rodadas coordenadas e são colocados no programa de aceleração ao mesmo tempo, não traz a velocidade necessária para o desenvolvimento de novas soluções para as associadas.

A aceleradora apresentou a sua forma de atuação junto às *startups*, quanto aos produtos e serviços desenvolvidos pelas associadas. Nela, os gestores da aceleradora em conjunto com

as associadas permitem que as *startups* partam de uma plataforma existente, que pode ser um sistema de informação já desenvolvido, na qual estão disponíveis as integrações para as interações entre as ferramentas.

De acordo com o gestor de uma *startup*, trabalhar a partir de uma plataforma já construída gera valor agregado ao desenvolvimento da própria plataforma, porém há o risco dessa ferramenta desenvolvida não ter evolução tecnológica e, por isso, estacionar o processo. Já em outra *startup*, o gestor afirmou que um dos fatores que o levou a pleitear essa jornada tecnológica foi o fato de não precisar desenvolver seu produto a partir de uma plataforma existente. Dessa maneira, o produto oferecido por ela estaria apto a se conectar a qualquer plataforma, aumentando a possibilidade de participação no mercado. Ainda na visão dessa segunda *startup*, esse procedimento também aumenta a possibilidade de geração de novos negócios para a associada fora da base de clientes.

A capacidade e agilidade de dominar tecnologias emergentes, tais como IOT (*internet of things*), cria oportunidades de valor para as corporações, fazendo com que seus produtos e serviços sigam as tendências tecnológicas. Para o mercado, isso demonstra que as associadas têm a capacidade de se reformular rapidamente para atender às novas demandas. A aceleradora, com seu processo contínuo de busca ativa, promove essa atualização tecnológica naturalmente com a recorrência de novas *startups* em seu ambiente corporativo.

Para se manterem atualizadas e permanecerem nesses ambientes tecnológicos, as *startups* utilizam os seguintes mecanismos: promoção de eventos abertos e fechados com empresas e pessoas do meio em que atuam; pesquisas de novas tendências em artigos científicos; e utilização de ferramentas da própria internet, como os buscadores de informação.

Segundo os apontamentos dos gestores da aceleradora, essa jornada digital sinaliza para os colaboradores internos das associadas o forte relacionamento com as novas tecnologias. Esses, por sua vez, começam a perceber que a corporação está preocupada em se manter atualizada. Esse movimento se reflete no ambiente externo, sendo percebido pelos fornecedores e clientes, ajudando a manter a base instalada e prospectar novos negócios:

Quando a associada é oxigenada por *startups*, o ganho da associada é enorme em tecnologia e isso envia sinais fortes de ao público interno e externo de inovação da corporação. Oxigenar a inovação recebendo ideias de fora, colocando em xeque, em risco as ideias antigas das associadas. (Gestor da *startup*).

4.2 Alinhamento estratégico com as *startups*

O acesso aos recursos e ativos oferecidos pela aceleradora às *startups* é visto por elas como um ponto positivo para a entrada nessa jornada digital. Elencamos alguns deles:

visibilidade e estratégia *go-to-market*; assessoria técnica; mentorias de negócio; apoio para integração com os associados; estações de trabalho, entre outros. O gestor de uma das *startups* entrevistadas pontuou que a forma da mentoria oferecida pela aceleradora era livre, sem criar amarras e obrigações entre as empresas.

O acesso rápido e fácil aos produtos e serviços das associadas, destravado pela aceleradora, é outro ponto forte apontado por todas as *startups* entrevistadas como vantagem, visto que tal apoio aumenta a velocidade de interação no desenvolvimento dessas áreas, viabilizando um ganho substancial. Foi apontado também que o acesso ao corpo diretivo e às áreas de especialistas faz com que a aceleradora tenha uma atuação forte para garantir que as reuniões necessárias sejam realizadas nas agendas previstas:

Fazer uma jornada identificando os tipos de desafios e problemas, quando ocorre no menor tempo possível, é mais viável para se alcançar as soluções, dado as restrições de tempo e orçamento, de integração técnica, de restrição de agenda, de restrição à construção de um modelo comercial, que precisa ser flexibilizado pelas duas partes. (Gestor da aceleradora).

O aumento do apoio das associadas às *startups* criou uma maior visibilidade e credibilidade no mercado, além do fato das *startups* serem mais valorizadas quando fazem parte de uma aceleradora corporativa. A parceria com as associadas abre portas que, muitas vezes, as *startups* nem saberiam como identificar, uma vez que elas não possuem os contatos certos seja na base instalada ou de novos clientes. Nesse apoio, proporcionado pela integração entre as empresas e intermediado pela aceleradora, é fornecido o aparato comercial e técnico para construção de uma proposta voltada para o mercado.

O mercado gosta de carimbo, da visibilidade, da *startup* ter sido acelerada (Gestor da *startup*).

No ciclo de venda do produto, a associada abre a porta para a *startup* ir ao cliente, e a associada juntamente com a *startup* trabalham na proposta. (Gestor da *startup*).

Um dos fatores que ajudam no crescimento rápido das *startups* se dá quando as associadas a ela vinculadas se transformam em um canal de distribuição, inserindo os produtos da *startup* em seu portfólio. Fazer parte dessa lista comercial significa ter visibilidade nos territórios em que as referidas associadas atuam: “A associada é um canal forte de distribuição dos produtos da *startup*, dando escalonamento de atuação da *startup*.” (Gestor da *startup*).

Uma das propostas acordadas na entrada da *startup* na aceleradora é o tempo que leva para ela estar pronta para o investidor. Estar pronta significa ter tração, a *startup* já faturar um

valor significativo e ter um *pipeline* de propostas expressivas para os investidores, ou seja, um funil de vendas que acompanhe as etapas do processo. Esse período a ser oferecido aos investidores pode ser flexível, desde que exista interesse da aceleradora em prorrogar o tempo de aceleração previamente acordado: “Investidor entra onde tem tração, onde a *startup* já possua propostas de valor agregado ao produto que está sendo desenvolvido.” (Gestor da *startup*)

4.3 Associação com as *startups*

A aceleradora não trabalha como uma sócia da *startup*, elas se associam estabelecendo uma relação de parceria, em que uma das propostas é a de desenvolver conjuntamente uma oportunidade de negócio. Tal associação pode acontecer em estágios diferentes, sendo eles: inicial, intermediário ou final. O que determina se essa relação acontecerá ou não é o quanto a ideia e/ou produto da *startup* se encaixa no tema do *gap* de inovação das associadas. Esse modelo de parceria, e não de sociedade, atraiu fortemente as *startups* entrevistadas, como se verifica a seguir:

Um dos motivos que fez eu me unir à aceleradora foi não ter que ser sócio, é um modelo proposto que nós ganhamos juntos, a parceria com a aceleradora vai beneficiar a ambas as partes, e no mesmo momento. (gestor da *startup*)

4.4 Financiamento das *startups*

O modelo de *funding*, o financiamento usado pela aceleradora, é baseado em contribuições financeiras das associadas para a aceleradora. A partir daí é que ela irá propiciar o ambiente e a assessoria adequados para as *startups*. Não há financiamento direto das associadas e da aceleradora para as *startups* e sim apoio administrativo e técnico. O apoio administrativo abrange: local físico; estações de trabalho; espaço *maker* para prototipagem; impressora 3D; cortadora a laser; salas de reunião; e gastos com luz e água. O apoio técnico inclui: assessorias técnicas com *devs in house*; mentorias de negócio; e conteúdo de parceiros referência no mercado. As *startups* têm que arcar com os seus gastos em relação aos seus custos internos, como os salários de colaboradores. Isso quer dizer que os seus custos para o funcionamento são todos provenientes da própria *startup*.

4.5 Inovação x diversidade de ideias

O formato de negócio da aceleradora, que tem várias associadas de vários setores, faz com que obrigatoriamente não exista uma concentração nas verticais específicas, forçando-a a ter uma abordagem horizontal e desenvolver aplicações diversas. A aceleradora promove isso atuando como uma gestora de facilidades e coordenando o destravamento entre a associada e

as *startups*, desde as primeiras reuniões de avaliação e alinhamento das empresas, como é possível perceber na fala dos entrevistados:

O foco é resolver o gargalo da relação entre associadas e *startups*, os gargalos corporativos são muito parecidos, independente do setor, pois os problemas são recorrentes na relação. (Gestor da aceleradora).

Esse modelo de aceleradora se destaca por operar em múltiplas empresas, por navegar construindo uma relação de médio e longo prazo. (Gestor da *startup*)

A estrutura compartilhada de inovação cria valores ao longo do tempo. (Gestor da aceleradora).

4.6 Comparação dos resultados

Na tabela 8 é possível visualizar a comparação entre os dados da pesquisa realizada e os dados oriundos dos estudos de Kohler (2016):

Tabela 8

Comparação entre dados da pesquisa realizada e o trabalho de Kohler

Pesquisa realizada	Trabalho de Kohler	Comparação
As intenções estratégicas são determinadas pelas associadas para as aceleradoras.	As corporações precisam determinar as intenções estratégicas para as aceleradoras.	Apresentam correlação quanto as estratégias serem determinadas pelas associadas ou corporações.
As associadas utilizam a aceleradora para fazer a triagem das <i>startups</i> segundo o <i>gap</i> de inovação.	As corporações empregam aceleradoras para ajudar preencher os <i>gaps</i> de inovação.	Apresentam correlação no emprego de uma aceleradora para preencher os <i>gaps</i> de inovação.
As <i>startups</i> apresentam convergência dos <i>gaps</i> de inovação com as associadas.	Ter uma aceleradora ajuda as corporações a concentrarem os <i>gaps</i> de inovação.	Apresenta correlação na convergência de ideias.
As <i>startups</i> consideram que o apoio corporativo aumenta sua visibilidade e credibilidade.	O apoio corporativo aumenta a visibilidade e credibilidade das <i>startups</i>	Apresenta correlação quanto ao apoio corporativo.
Os gestores da aceleradora, em conjunto com as associadas, permitem que as <i>startups</i> escolham ter como base ou não, a utilização de uma plataforma existente.	As aceleradoras corporativas estimulam as <i>startups</i> a partirem de uma plataforma já existente.	Não apresenta correlação, porque na pesquisa a aceleradora corporativa permite a escolha da utilização ou não da plataforma existente.
Apoio e interação das associadas com as <i>startups</i> .	As <i>startups</i> têm acesso a recursos da associada, como serviços técnicos, executivos, especialistas, e ativos complementares.	Apresentam correlação, porque tanto na pesquisa quanto no trabalho de Kohler ocorre a interação e apoio das associadas.
O modelo de relação usado pela aceleradora corporativa com as <i>startups</i> é o de associação, sem haver sociedade.	As <i>startups</i> em estágio inicial não recebem investimento financeiro, a aceleradora pode ser sócia das <i>startups</i> que estão mais estrategicamente alinhadas	Não há correlação, porque segundo a pesquisa não ocorre o investimento financeiro direto nas <i>startups</i> , em nenhum estágio.

Continua

Pesquisa realizada	Trabalho de Kohler	Comparação
<i>Startups</i> recebem apoio administrativo e técnico, não recebem apoio financeiro, impulsionado pela inovação.	Investir financeiramente nas <i>startups</i> depende da aceleradora corporativa ser impulsionada por inovação ou por metas de investimento.	Apresenta correlação, porque segundo Kohler a aceleradora poderá investir financeiramente ou não.
A aceleradora corporativa apresenta abordagem horizontal no desenvolvimento de produtos	Embora aceleradoras tradicionais adotem uma abordagem horizontal, as aceleradoras corporativas concentram-se em verticais específicas, que demonstram uma maior sinergia entre as equipes.	Não apresenta correlação, porque no estudo de Kohler há a sugestão de abordagens verticais gerarem maior sinergia

Adaptado de “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups”, de T. Kohler, 2016, *Business Horizons*, 59.

5 Conclusão

Este estudo teve como finalidade retratar de que forma uma aceleradora corporativa, com várias empresas associadas de segmentos diversos e já estabelecidas no mercado, apoia e financia *startups*, sob a perspectiva do tema proposição. Foram selecionadas uma aceleradora corporativa e seis *startups* por ela aceleradas e em seguida foram realizadas entrevistas presenciais. Com os dados obtidos foi realizada uma comparação com o trabalho realizado por Kohler (2016).

A análise deste estudo de caso apresentou a não relação com o trabalho de Kohler (2016) quanto a três proposições, sendo elas: a escolha da utilização ou não de uma plataforma já existente; o modelo de relação da aceleradora com as *startups*, que é o de associação; e a abordagem horizontal no desenvolvimento de produtos pela aceleradora. As proposições foram vistas e apresentadas de maneira diferente por Kohler (2016), que postula que: a plataforma utilizada é a já existente; o modelo de associação é a sociedade; e a abordagem dos produtos é a vertical.

Verificou-se que existe a aprovação e aceitação pelas *startups* dessas três proposições, diferente do aplicado anteriormente e o proposto por Kohler (2016). Foi possível notar nos discursos dos gestores, tanto os da aceleradora como os das *startups*, que, nesse processo, as proposições diferentes adotadas têm um grande papel que possibilita a ligação entre as associadas, a aceleradora corporativa e as *startups*.

Para que uma relação seja positiva para todas as partes, primeiro deve-se definir a relação entre elas. É preciso definir também os objetivos estratégicos, entender as características culturais da corporação, identificar desafios e capacidades internas, considerar ganhos a curto prazo e alinhar as expectativas. Assim, as *startups* têm acesso a recursos, financiamentos, competências especializadas, mercados e ao aumento da sua credibilidade.

As *startups* apresentam algumas vantagens em relação às grandes corporações, como agilidade organizacional, potencial para ideias promissoras, possibilidade de correr risco e potencial de crescimento rápido. Na outra ponta, as associadas têm o conhecimento da indústria, economia de escala, experiência de mercado, redes de contato estabelecidas, marca conhecida e recursos para criar um negócio. Com a fusão destes fatores surgem oportunidades excelentes para o desenvolvimento de negócios inovadores.

Superar a velocidade de uma *startup* nos processos internos de trabalho, em comparação aos processos de uma empresa já consolidada, no caso as associadas, é uma máxima nos desafios da aceleradora, buscando uma equiparação entre as duas entidades.

A multiplicidade de atores e processos encontrados durante o engajamento entre as associadas, a aceleradora e as *startups* pode travar todo o mecanismo de desenvolvimento da inovação, e o destravamento é um dos objetivos principais da aceleradora. No modelo de aceleração apontado por esse estudo, o apoio que é proposto pela aceleradora às *startups* ainda merece atenção quanto à necessidade de aprimorar e aparar algumas arestas, como acontece em todo modelo de negócio novo. Um dos pontos levantados é a dificuldade quanto à elaboração das propostas finais dos produtos inovados, sejam elas individuais ou em conjunto com os produtos das associadas.

A realização deste estudo é capaz de apontar possibilidades de compreensão e aplicabilidade da metodologia apresentada para as empresas que ainda não possuem uma cultura estratégica de inovação. É também uma oportunidade de conhecer o que são as proposições, seus benefícios, sua importância, e por meio delas buscar a melhoria do desempenho no que diz respeito ao potencial inovador.

Apresenta-se como limitação o universo deste estudo, portanto sugere-se replicar a metodologia em mais empresas. Verifica-se uma mudança progressiva de certos elementos do modelo de negócio, o que pode impactar positivamente cada vez mais no desenvolvimento das *startups* associadas a uma aceleradora corporativa e, conseqüentemente na capacidade do crescimento da inovação.

Como sugestão para uma pesquisa futura, propomos estudar se esse modelo de associadas, que atuam junto à uma aceleradora corporativa, influencia positivamente na taxa de sobrevivência das *startups*, e se a contribuição das associadas para manter financeiramente a aceleradora se mostrou um investimento com valor agregado na resolução dos *gaps* de inovação.

Referências

- Abreu, P. R. M., & Campos, N. M. (2016, July). *O Panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/309414113_O_Panorama_das_Aceleradoras_de_Startups_no_Brasil_2016. doi:10.13140/RG.2.2.15025.79205
- Andrade, M. M. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Anthony, S. (2012). The new corporate garage. *Harvard Business Review*, 90(9), 45-53. Retrieved from <http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/arbordfish/lesson/10207.pdf>.
- Aranha, J. (2008). Incubadoras. In: Hierro, S. R., & Volpato, M. (Orgs.), *Faces do empreendedorismo inovador* (pp. 37-65). Curitiba: SENAI; SESI; IEL.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. N., Tune, K., & Reinach, J. (2002). The role angel investors in the assembly of non-financial resources of new ventures: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Enterprising Culture*, 10(1), 39-65. doi:10.1142/S021849580200013X
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497207001046>. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.008
- Bernthal, B. Investment accelerators (August 11, 2015). *Silicon Flatirons Center*. 2015. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2642436 doi:10.2139/ssrn.2642436
- Black, B. S., & Gilson, R. J. (1998). Venture capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets. *Journal of Financial Economics*, 47(3), 243-277. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X97000457>. doi:10.1016/S0304-405X(97)00045-7
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. California: K&S Ranch, Inc.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497211001659>. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.003
- Carvalho, A. G. R., Furtado, L. L., & Vilar, C. (2005). *A indústria de private equity e venture capital: Primeiro censo brasileiro*. FGV EAESP - GVcepe: Editora Nonomo. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13444/A_INDUSTRIA_D_E_PRIVATE_EQUITY_EVENTURE_CAPITAL_PRIMEIRO_CENSO_BRASILEIRO.

pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25. Recuperado de https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184. doi:10.1162/INOV_a_00184
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014, march 31). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *Ssrn*, 1-16. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2418000. doi:10.2139/ssrn.2418000
- Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., & Mctavish, S. (2015, february). *Startup support programmes: What's the difference*. Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/whats_the_diff_wv.pdf.
- Deloitte Digital (2015). *Design Principles for Building a Successful: Corporate Accelerator*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf
- Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'Ippolito, M. (2014, October). *Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations*. Recuperado de <http://www.knsecure.com/Resources/Articles/Defining%20Characteristics%20Among%20Startup%20Assistance%20Organizations.pdf>
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6), 345-36. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552550610710144>. doi:10.1108/13552550610710144
- Gertler, M. S. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3(1), 75-99. Recuperado de <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/3/1/75/904624>. doi:10.1093/jeg/3.1.75
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497203000762>. doi:10.1016/S0166-4972(03)00076-2
- Hallen, B. L., Cohen, S., & Bingham, C. (2016, January 23). Do accelerators accelerate? If so, how? The impact of intensive learning from others on new venture development. *Ssrn*. 1-58. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2719810. doi:10.2139/ssrn.2719810
- Heinemann, F. Corporate accelerators: A study on prevalence, sponsorship, and strategy (Dissertação de Mestrado). Massachusetts Institute of Technology - MIT, Massachusetts,

United States of America. Recuperado de <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/105309#files-area>

- Hellmann, T., & Puri, M. (2002, february). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The journal of finance*, 57(1), 169-197. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1540-6261.00419>. doi:10.1111/1540-6261.00419
- Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25–51. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/684985>. doi:10.1086/684985
- Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016). Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1761–1776. Recuperado de <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9822/9916>. doi:10.19030/jabr.v32i6.9822
- Kemp, P., & Weber, P. (2012). Business incubators: Their genesis, forms, intent and impact. In R. Blackburn, & M. Schaper (Eds.). *Government, SMEs and entrepreneurship development: Policy, practice and challenges* (pp. 141-156). Farnham, Surrey: Gower.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316000094>. doi:10.1016/j.bushor.2016.01.008
- Lehmann, P. (2014) *Corporate accelerators: Characteristics and motives*. (Dissertação de Mestrado). Copenhagen Business School - CBS, Copenhagen, Dinamarca. Recuperado de http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/4327/peter_lehmann.pdf?sequence=1
- Madill, J. J., Haines, Jr, G. H., & Riding, A. L. (2005). The role of angels in technology SMEs: A link to venture capital. *Venture Capital*, 7(2), 107-129. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369106042000316341>. doi:10.1080/1369106042000316341
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39222221/0f3175328b38ec3c0d000000.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1549146880&Signature=dfNFpkROFakrFcBxn3kFPA7mXlc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEntrepreneurial_Ecosystems_and_Growth-Or.pdf
- Miller, P., & Bound, K. (2011, june). *The startup factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/the_startup_factories_0.pdf
- Morrisette, S. G. (2007). A profile of angel investors. *The Journal of Private Equity*, 10(3), 52-66. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/43503520>
- Oviatt, B.M., & McDougall, P. P. (1994, march). Toward a theory of international new

ventures. *Journal of International Business Studies*. 25(1), 45–64. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490193.pdf>.

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51(2010), 13–24. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497215000644>. doi:10.1016/j.technovation.2015.09.003

Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83–91. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:JOTT.0000011182.82350.df>

Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165–182. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603001204>. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.12.001

Radojevich-Kelley, N., & Hoffman, D. L. (2012). Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. *Small Business Institute® Journal*, 8(2), 54–70. Recuperado de <https://www.sbij.org/index.php/SBIJ/article/view/136/93>.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.

Soetanto, D. P., & Jack, S. L. (2013). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432–453. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-011-9237-4>. doi: 10.1007/s10961-011-9237-4

Yamaçake, F. T. R., & Barbero, R. (2017, novembro). Recomendações para implementação de aceleradoras corporativas: Um estudo de casos múltiplos no Brasil. *SEMEAD - Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 20. Recuperado de <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/996.pdf>

Wadhwa, A., Phelps, C., & Kotha, S. (2016). Corporate venture capital portfolios and firm innovation. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 95–112. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902615000415>. doi:10.1016/j.jbusvent.2015.04.006

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cm.2015.57.2.66>. doi:10.1525/cm.2015.57.2.66

Wong, A., Bhatia, M., & Freeman, Z. (2009). Angel finance: The other venture capital. *Strategic change*, 18(7-8), 221-230. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/jsc.849> . doi:10.1002/jsc.849