

ACELERADORAS CORPORATIVAS: DESCRIÇÃO DE PRÁTICAS E MODOS DE OPERAÇÃO

Marcos Antonio Franklin
Alexandre Nabil Ghobril
Caio Yoshinori Yui Tokudo
Lucas Ferreira Eloi Bispo
Nicolas Luzarreta Leal Mendes
Vitor Henrique Zanutto Salzano

RESUMO

Aceleradoras corporativas são empresas focadas em selecionar e desenvolver *startups* que desenvolvam produtos e serviços que atendem à demandas de corporações estabelecidas, em geral, empresas de grande porte em busca de ampliar as suas inovações e seu portfólio de ofertas com maior velocidade e agilidade. A fim de cumprir os objetivos da pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com gestores de duas das principais aceleradoras de São Paulo. O trabalho apresenta os modelos, a estrutura, os processos que sinalizam o estágio atual de maturidade e a busca das aceleradoras por alinhar os interesses das corporações e das *startups* aceleradas, bem como aspectos que facilitam e dificultam essa interação.

Palavras-chaves: Aceleradoras Corporativas. *Startups*. Inovação.

1.INTRODUÇÃO

O sistema econômico capitalista é adotado pela maioria dos países do mundo. Um dos grandes desafios daqueles que o adotaram foi a sustentabilidade deste sistema, se tornando um desafio constante de adaptação de mercado e poder econômico. Os temas administrativos e econômicos recorrentes, na atualidade, são levantados com a finalidade de gerar valor para seus países, surgindo então, o empreendedorismo, que está ganhando espaço desde que demonstraram seu potencial de giro na economia. Países da Europa e dos EUA começaram a levantar o tema com seriedade pois perceberam que, em uma corrida de desenvolvimento, países mais inovadores e que geram mais empregos ganham vantagem no mercado. Visando este fim, o empreendedorismo, *startups*, aceleradoras e incubadoras, tornaram-se sinônimo de desenvolvimento econômico, já que boas ideias podem vir a se tornar grandes negócios.

Estes temas ganharam força e estão se popularizando como uma alternativa de auto emprego a aqueles que estão sendo afetados pela crise econômica, e uma alternativa de inovação para as empresas que já estão sólidas no mercado e desejam inovar seus produtos e serviços e/ou expandir seu nicho de mercado, fazendo com que surja um novo conceito para o empreendedorismo: as aceleradoras corporativas, que são grandes empresas que “incubam” *startups* e aceleram seu processo de desenvolvimento, sem interferir em sua geração de inovação.

Neste trabalho, foi pesquisado como funciona este processo, desde a vontade de empreender até a consolidação da *startup* no mercado, visando entender como este ciclo se torna sustentável e o que o sucesso dele gera para a economia. Assim, o problema de pesquisa é: “Como operam as aceleradoras corporativas?” Para responder ao problema de pesquisa definiu-se como objetivo geral: entender como operam as aceleradoras corporativas. Já os

objetivos específicos são: i) conhecer como estão estruturadas as aceleradoras corporativas; ii) determinar as funções de uma aceleradora corporativa; iii) identificar as ações que as empresas utilizam para selecionar *startups*; iv) descobrir os benefícios gerados para as empresas criadoras destas aceleradoras corporativas e v) verificar os limitadores que impedem esta iniciativa. Dessa maneira, este artigo está estruturado da seguinte forma: de introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos e considerações finais.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Startup*

Para Gitahy (2011), para uma empresa ser considerada *startup*, ela deve ter as seguintes características: a escalabilidade, a possibilidade de ser repetível e trabalhar em condições de incerteza. Ser escalável significa ter capacidade para rápido crescimento, a receita crescer numa velocidade maior que os custos. Em relação a possibilidade de ser repetível, significa ter condição de vender um produto de maneira quase infinita. Com poucas mudanças no produto, ele estará sempre disponível, por mais alta que seja a demanda. Já, trabalhar em condições de incerteza, não dá para saber se o produto irá ter sucesso pois ele é algo novo no mercado.

Em relação ao rápido crescimento, Graham (2012) coloca duas necessidades: fazer algo que muitos consumidores queiram, gerando um grande mercado; e conseguir atender todo esse mercado. Ele ainda usa o exemplo entre um barbeiro e um serviço de *internet*, onde o barbeiro atende apenas a primeira necessidade, oferece um serviço que muitas pessoas querem, porém, sua clientela é limitada. Portanto, ele não consegue atender todos os clientes, o que o impossibilita de ser escalonável; já um *software* possui a capacidade de atender uma clientela quase que ilimitada. Essas definições se complementam com o que afirma Ries (2012) “Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Para Hermanson (2011), *startups* não são apenas empresas do ramo de tecnologia, mas qualquer empresa em fase de criação. Acontece que *startups* são mais comuns no ramo de tecnologia pois os custos para sua criação são menores do que os custos para criação de uma empresa em outros setores e a possibilidade de ter altos lucros também é maior. Portanto, nem toda nova empresa é uma *startup*, mas todas as *startups* são novas empresas. Alberone et al. (2012) pontuam uma grande diferença entre as *startups* e empresas tradicionais. Essa diferença se encontra na fase inicial. Enquanto empresas tradicionais realizam planos de negócios detalhados, para ver se o novo produto ou projeto tem um bom mercado e é viável, as *startups* verificam a viabilidade na base da tentativa e erro, a partir de uma hipótese, o fundador da *startup* vai a campo ver se a ideia tem mercado e a ajusta conforme os *feedbacks* recebidos. Ries (2012, p. 69) confirma esse modelo da fase inicial:

Uma catalisadora que transforma ideias em produtos. À medida que os clientes interagem com os produtos, geram *feedbacks* e dados. O *feedback* é tanto qualitativo (por exemplo, o que gostam ou não) como quantitativo (por exemplo, quantas pessoas utilizam o produto e consideram que ele tem esse valor).

Segundo Graham (2012), as *startups* costumam ter três fases: no início, quando o crescimento é pequeno ou zero e a empresa está entendendo o mercado; depois, quando a empresa encontra um serviço que teria um grande público e uma maneira de levá-lo até seu serviço, onde passa a crescer rapidamente e, por fim, na última fase, onde o crescimento desacelerará pelos limites da empresa e também do mercado. Já Longhi (2011) divide as fases de uma *startup* em seis: elaboração da ideia, desenvolvimento do produto, lançamento do

produto no mercado, aporte de capital, crescimento e adaptação ao mercado, venda ou abertura de capital.

Blank e Dorf (2012) comentam que a *startup* se transforma numa empresa de fato ao encontrar sucesso repetidamente e de forma crescente. Algo confirmado por Gitahy (2011), que argumenta que após o crescimento se tornar escalável, a *startup* não existe mais e se torna uma empresa lucrativa. Porém Gitahy (2011), entende que, se a *startup* não atingir o rápido crescimento, ela precisa mudar o tipo de negócio, ou corre o risco de falência.

Munhoz et al. (2013) identificam diferentes tipos de *startups*, de acordo com seu modelo e criação, sendo: independentes, *spin-off*, incubadas e *born global*. As independentes são as *startups* criadas por pessoas que não atuam na mesma área. As *spin-off*, ao contrário, são criadas por empresas por meio de negócios já existentes, portanto as pessoas já trabalham na área, as incubadas são iniciadas dentro de uma incubadora e as *born global* focam em negócios internacionais desde o começo.

Para Munhoz et al., (2013) e Nicklas (2009) a *startup* pode estar em duas fases de crescimento e necessitar de investimentos diferentes. No estágio inicial, as empresas precisam de um primeiro investimento, que pode ser da família, amigos e conhecidos, ou investidores anjo. Os investidores anjo colocam dinheiro e também acabam se tornando parte da *startup* ao ajudarem em seu funcionamento. No estágio de crescimento as *startups* já possuem clientes e produtos definidos, mas ainda necessitam de dinheiro e investimento para continuarem crescendo e funcionando. Nessa fase o tipo de investimento pode ser: *Venture Capital* ou *Initial Public Offering*. No *Venture Capital*, os investidores colocam dinheiro em empresas que já tem um bom faturamento e esperam o crescimento destas por meio de operações de venda ou fusão. O *IPO* é a abertura de capital, a venda de ações na bolsa de valores, permitindo o levantamento de recursos para investimento e liquidez a seus primeiros sócios (ROCHA, 2008). Longhi (2011) usa o *Google* para explicar que a questão financeira pode ser um grande obstáculo para uma *startup* pois só após anos de trabalho e dinheiro investido que começou a ter um fluxo de caixa favorável.

Excluindo-se a questão financeira, é importante ter um apoio no início do negócio. Longhi (2011) dá o exemplo das Universidades americanas, mais especificamente a Universidade de *Stanford*, que ajudou no início do *Yahoo*, *Google*, *Cisco* e *Sun*. Talvez sem a ajuda e assessoria da Universidade, essas empresas não teriam sido fundadas. Porém, ele ressalta que a questão das incubadoras dentro de universidades no Brasil ocorre em menor frequência pois há uma rivalidade entre os meios profissional e acadêmico.

O estudo *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling*, de Marmer et al. (2011) realizou uma pesquisa que verificou que 92% das *startups* estudadas falharam. E, desse número, 74% falharam devido ao escalonamento prematuro. Escalonamento prematuro significa prever lucro e gastar dinheiro sem ter um modelo eficiente.

Já Blank e Dorf (2012) também verificam o escalonamento prematuro como um erro cometido pelas *startups*. Porém eles, também citam outros erros cometidos por *startups*, que podem levar à falência. Supor que se sabe o que o consumidor quer, achar que sabe as funções que o cliente quer (esta diretamente ligada à primeira), dar muita importância à data de lançamento, ter um plano de negócios tradicional que não permite tentativa e erro, confundir organograma de empresas tradicionais com as necessidades de uma *startup*, e gerir pela crise (se as vendas não acontecem conforme o plano de negócios, pessoas começam ser demitidas e mudanças acontecer dentro da empresa).

2.2 Empreendedorismo e Ecossistemas Empreendedores

A pesquisa mundial *Global Entrepreneurship Monitor* (2017), já na sua 18ª edição, mede e monitora taxas de empreendedorismo em várias fases da atividade empreendedora em 65

países, avaliando as características, motivações e ambições dos empreendedores e explorando as atitudes que as sociedades têm em relação a esta atividade. Ao longo dos anos, a pesquisa tem revelado que o empreendedorismo é fundamental para o crescimento e desenvolvimento econômico dos países.

De acordo com Schumpeter (1942), a essência elementar do empreendedorismo está em perceber e tirar proveito de oportunidades para o âmbito dos negócios. Por essa razão, o empreendedorismo tem grande conexão com inovação, já que estas oportunidades geralmente são propostas de soluções para problemas existentes, criando oportunidades e gerando inovações tanto de produtos quanto de negócios. Dessa forma, ele já associava e ressaltava a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, o que posteriormente foi confirmado pelas pesquisas do GEM.

Morris e Kurakto (2002), citados por Dornelas (2004), classificam o empreendedorismo em quatro dimensões principais: a processual, já que podem ser quebrados em processos menores e aplicados no contexto organizacional; a criação de valor, onde os empreendedores criam valor por intermédio de algo que antes era inexistente; os recursos, que são as “ferramentas” pelas quais são construídos e desenvolvidos a criação de valor e, por fim, a oportunidade, que é a análise da escassez do mercado e o desenvolvimento para supri-la.

O ato de empreender do empresário empreendedor é a principal razão de desenvolvimento econômico dentro do capitalismo pois, além da geração de empregabilidade, as inovações geradas causam um desequilíbrio nos mercados e são capazes de abalar monopólios e oligopólios, o que é chamado por Schumpeter (1942) de “destruição criativa”. A partir disto, pode-se verificar o papel fundamental do empreendedorismo para economia quando é percebida a oportunidade de desenvolvimento do sistema capitalista (SCHUMPETER, 1942). Mesmo com a importância dessa percepção e ainda que este assunto receba uma grande atenção em nível mundial, medir o empreendedorismo local, regional, nacional ou internacional ainda é um grande desafio para os países interessados (OCDE, 2009).

Segundo Oliveira et al. (2013), utilizando duas regiões de grande concentração de empresas inovadoras, o Vale do Silício e Israel, as chances de sucesso de *startups* aumentam quando elas são inseridas em um ecossistema empreendedor que estimula o desenvolvimento empresarial e a inovação. Ainda, para os autores, é plausível acreditar que diferentes nações, ainda que inseridas em contextos distintos, são capazes de construir ecossistemas empreendedores próprios que podem estimular o surgimento de empresas de sucesso.

Isenberg (2010) afirma que não existem fórmulas exatas para se alcançar as práticas ideais do estímulo à economia empreendedora, a não ser as indicações dos caminhos possíveis, o que quer dizer que não é possível recriar um sistema empreendedor que já foi bem-sucedido. No entanto, é possível entendê-lo que, para que se possa criar um ambiente propício mediante entendimento dos *stakeholders* para o florescimento de um ecossistema empreendedor e saudável. Para este autor, existem diferentes campos da economia que devem ser estimulados a trabalharem juntos para que haja o desenvolvimento do empreendedorismo, sendo eles os campos das políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições/profissões de suporte, recursos humanos e mercados.

Dubini (1989) citado por Fillion (1999), já afirmava que, para que exista um ecossistema empreendedor de sucesso, são necessários alguns atributos que são caracterizados como uma presença de uma família de negócios, diversidade econômica, uma forte infraestrutura de negócios, capital de investimento disponível, uma cultura de empreendedorismo e políticas públicas que incentivem a criação de empreendimentos.

Costa e Carvalho (2011) afirmam que promover a flexibilidade de mercado por meio de uma capacitação de novas competências, desenvolvimento de pessoas e sua reinserção social é o melhor meio de manter uma estratégia de desenvolvimento sustentável. A aplicação deste

novo modelo exige um esforço em realizar uma mudança cultural europeia pois ainda existem receios das pessoas com relação à inadaptação, que podem causar a exclusão social. Aiub (2002) defende que educar a população a um ensino empreendedor ajuda a desenvolver ambientes em que os comportamentos sociais estimulam a geração de auto empregos. Não é à toa que os atributos do empreendedorismo chamem a atenção de empresas já estabelecidas no mercado, dando como resultado o primeiro estudo do empreendedorismo corporativo realizado por Pinchot (1985) citado por Dornelas, (2004). Morris (1998) citado por Dornelas (2004), centralizou o tema empreendedorismo em sete características, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Sete características para a natureza do empreendedorismo

Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação de inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos de produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação de mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, por meio do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de novos empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de Valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores mediante oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte: Morris (1998)

O tema empreendedorismo também passa pelos estudos comportamentais. Há evidências de que o comportamento empreendedor os distingue dos demais indivíduos. McClelland (1961) afirmava que o empreendedor tinha o caráter de exercer controle sobre uma produção que não seja apenas para seu próprio consumo. Ele também não fazia conexão entre a necessidade de auto realização com a necessidade de possuir o próprio negócio, entretanto, Timmons (1971) descobriu que os empreendedores que procuravam e frequentavam treinamentos que intensificavam a necessidade de realização avançaram mais no empreendedorismo. Segundo Dornelas (2007), os empreendedores possuem características comportamentais comuns, sendo as principais: a dedicação, bons ponderadores de decisões; oportunistas, no sentido de explorar oportunidades de negócios; otimistas, proativos, dinâmicos, independentes, persuasivos, perfeccionistas, que assumem riscos calculados, são líderes, organizados e persistentes.

2.3 Incubadoras e aceleradoras

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2016):

Incubadoras de empresas são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

Para Dornelas (2001), Incubadoras de Empresas são ambientes repletos de segurança e planejamento, tornando-se benéficos para a formação de micro e pequenas empresas que têm como objetivo investir em projetos nos quais existem ideias inovadoras com grandes potenciais.

Pode-se então, verificar que as incubadoras são agentes facilitadores para a criação e compactação do desenvolvimento de empresas no mercado.

Os primeiros programas de incubação deram início na década de 50 em Nova York, como consequência imediata do aumento dos parques tecnológicos nos Estados Unidos. No Brasil, o primeiro programa de incubação de empresas surgiu muito tempo depois, em 1985, na cidade de São Carlos. Até o início dos anos 1990, o número de incubadoras brasileiras eram de apenas 7, e em aproximadamente 5 anos, esse número já estava em 27 (DORNELAS, 2002). De acordo com um estudo realizado em 2016 pela Anprotec, em parceria com Sebrae, o Brasil tem 369 incubadoras em operação, que abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. O faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões (ANPROTEC, 2016).

Ainda sobre os dados da ANPROTEC (2016), entende-se que as incubadoras foram divididas em primeira, segunda e terceira gerações, de modo que: a primeira geração: o principal foco é a disponibilidade de espaço físico com boa qualidade a um pequeno custo, além da oferta de outros recursos compartilhados, como salas para reunião, auditórios, equipamentos de uso comum, entre outros. Outra característica marcante dessa primeira geração é a atuação da incubadora como um ambiente para transformar tecnologias geradas em universidades e centros de pesquisa em futuros negócios promissores; segunda geração: além das características da primeira geração, enfatizou-se serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial, como treinamentos, mentorias, *coaching*, entre outros; terceira geração: salvo as características apresentadas pelas incubadoras das duas gerações anteriores, as incubadoras dessa terceira geração estão focadas na criação e na operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação no qual ela está inserida.

Com a emergência dos negócios digitais e do sucesso de empreendimentos baseados essencialmente em modelos de negócios disruptivos e que exigem um desenvolvimento ágil, cujo teste e validação do modelo requerem uma nova metodologia e de intensidade no processo de execução e testes do produto/serviço, emergiu um novo modelo de incubação, conhecido como “aceleradoras de empresas”, que vêm progressivamente substituindo as incubadoras tradicionais para esses tipos de empreendimento.

2.4 Aceleradoras de empresas:

Segundo Paulo e Newton (2016, p.19), as aceleradoras:

Ajudam os empreendedores a definir e construir os seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes, e obter recursos incluindo capital e funcionários. Basicamente, elas desenvolvem programas de aceleração com duração limitada, geralmente com três meses, e ajudam as *startups* com o processo do novo empreendimento, fornecendo uma pequena quantidade de capital, espaço de trabalho, oportunidades de networking e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, capital de risco, ou mesmo executivos de empresas.

Para Cohen (2013), as aceleradoras ajudam os empreendedores a construir e definir os seus produtos iniciais, além de identificar segmentos de clientes e por fim, obter recursos necessários. Basicamente, elas desenvolverão programas com uma aceleração de mais ou menos três meses de duração, ajudando as *startups* com o processo do novo empreendimento, fornecendo uma pequena quantia em capital, espaço para se trabalhar, oportunidades de networking e mentoria com técnicos da área, investidores anjo, empresários, capital de risco etc. Finalmente, a maioria dos programas termina com um grande evento, onde será realizada a apresentação final do empreendimento para o público de possíveis investidores.

Para Fishback (2007), as aceleradoras normalmente fornecem muito mais do que os serviços espaciais (físico) e de gestão comum para as *startups*. Ele ajuda as empresas com entrevistas, contratar a equipe inicial de gestão adequada e empresta experiência própria para

essa gestão. Segundo Miller e Bound (2011) aceleradoras da nova onda têm uma série de características distintas que os distinguem de incubadoras existentes e outros programas para *startups* de apoio. Ainda de acordo com os autores há uma variação entre alguns programas, dos quais eles identificam cinco características principais:

- I. Um processo de aplicação altamente competitivo: os programas têm inscrição *online*, o que permite que a aplicação seja em nível internacional e a seleção é feita por especialistas do mercado. As formas muitas vezes se concentram em questões destinadas a revelar tanto sobre a equipe por trás de uma inicialização como sobre a ideia *startup* em si.
- II. Provisionamento financeiro para sustentar a operação: o investimento oferecido está geralmente relacionado ao custo para que cada cofundador consiga se sustentar durante o período do projeto.
- III. Foco em pequenos times, e não em indivíduos: geralmente, programas de aceleração não selecionam empreendedores sozinhos, pois consideram muito trabalho para uma só pessoa.
- IV. Tempo limitado de suporte oferecido e mentoria intensiva: O tempo limitado está em parte relacionado com o período relativo ao lançamento de um produto inicial na área de tecnologia da informação e comunicação, e também ligado ao objetivo de criar um ambiente de pressão para que haja um rápido progresso e aprendizado. A presença dos mentores é caracterizada por criar um período de proximidade profundo com empreendedores experientes, investidores e outros profissionais que podem desempenhar um papel importante no direcionamento e melhoria do modelo de negócio da *startup*.
- V. *Startups* auxiliadas em “lotes”: A cada período de aceleração, entra uma nova leva de *startups*. A vantagem principal é o suporte gerado de maneira colaborativa entre as empresas, onde empreendedores de distintas *startups* ajudam seus pares a resolverem problemas com competências peculiares em forma de reciprocidade indireta.

2.5 Aceleradora Corporativa

O modelo de negócio predominante nas aceleradoras é de uma organização que atua aportando recursos em *startups* como investimento de risco. De acordo com o Sebrae (2007), as aceleradoras buscam *startups* com potencial para crescimento rápido, apostando em boas ideias lideradas por empreendedores ou investidores experientes, com o aporte, principalmente, de capital privado. Além do apoio na gestão, conforme anteriormente explicado, a maior parte das aceleradoras faz um aporte inicial de recursos nas *startups*, adquirindo em troca a opção de compra de ações nessas empresas, apostando em sua valorização.

Esse modelo, quando bem-sucedido, faz das aceleradoras um empreendimento de grande potencial. Porém, a realidade tem mostrado que há muitos casos de aceleradoras que encerraram suas operações no Brasil e no mundo, pois se trata de um investimento de risco e cujo retorno depende do desempenho das empresas aceleradas, o que pode demorar ou não ocorrer conforme o planejado. Outro fator que desafia o setor é o surgimento de novas aceleradoras e espaços de *coworkings* que têm acirrado a competição entre as mesmas. Dessa forma, para prosperar, algumas aceleradoras têm buscado modelos de negócio alternativos ou complementares que minimizem seu risco, como por exemplo a aceleração corporativa, criando e gerenciando programas de aceleração sob demanda de grandes corporações, que buscam inovar em parceria com *startups*.

Por trás dessa estratégia, está o modelo de inovação aberta, quando as corporações buscam desenvolver projetos de inovação não só dentro de suas áreas de P&D, como também em colaboração com outros agentes, principalmente as *startups* (CHESBROUGH, 2003). No caso das aceleradoras corporativas, o modelo de negócio predominante é a corporação contratar a aceleradora para selecionar *startups*, estruturar e gerenciar o processo de aceleração, o que

minimiza acentuadamente o seu risco, pois parte ou até mesmo a totalidade das suas receitas vêm da corporação que a contratou. As aceleradoras corporativas são o objeto de estudo deste trabalho.

2.5 Cultura da Inovação

No atual cenário mundial em que ocorrem mudanças e transformações em diversas áreas, transgredindo em alta velocidade, a inovação se tornou uma obsessão para empresas e empreendedores obterem vantagem competitiva e alcançarem sucesso no mercado. Porém, se torna difícil acompanhar as mudanças se não houver uma cultura que dê suporte à inovação.

Explorar o termo ‘cultura’ pode ser tarefa difícil atualmente, uma vez que permite diferentes interpretações. Pittigrew (1979) propõe que cultura é um aglomerado de significados e interpretações comuns entre uma comunidade. Gasalla (1995) explora que cultura é a soma das crenças de um grupo que se manifestam em valores, comportamentos, costumes. Essas características específicas determinam a identidade individual de cada elemento do grupo e como se relacionam com meio em que estão. Uma vez que o termo cultura foi desmistificado, é possível explorá-lo no hábito organizacional. A primeira vez que o termo Cultura Organizacional surgiu foi com a Teoria da Contingência (LAWRENCE, LORSCH, 1973) propõe que não há nenhuma verdade absoluta nas organizações e que tudo é relativo; os autores entendem que, é dever das empresas criarem estratégias e estruturas para lidar melhor com os fatores internos e externos.

Para Schein (1992, p. 103):

Um modelo de presunções básicas, descobertas, criadas ou desenvolvidas por um grupo determinado, ao ir aprendendo a resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tenham exercido a suficiente influência como para ser consideradas válidas e, em consequência, ser ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir para enfrentar-se a ditos problema.

Antes de conceituar cultura da inovação, é necessário definir somente inovação. Para Freeman (1974), existem dois tipos de inovação: a incremental e a radical. O autor afirma que a inovação radical é a criação de algo totalmente novo, nunca visto antes e gerando grande vantagem competitiva. A inovação radical é aquela que gera um desequilíbrio no mercado, pois insere um produto com custo benefício melhor dos que os produtos já inseridos no mercado, como por exemplo, a criação da Máquina a Vapor, que deu início à primeira Revolução Industrial (XVIII). Já a Inovação Incremental é a melhoria de qualidade do produto ou serviço sem a mudança na parte de desenvolvimento (FREEMAN, 1974). Um exemplo de inovação incremental é o lançamento do primeiro *iPhone*, em 2007, onde em um smartphone foi consolidada diversas funcionalidades com um custo abaixo do preço da concorrência que acabou conquistando grande fatia do mercado. O conceito de inovação mais frequente entre os especialistas é o de que a inovação é a descoberta, a tentativa de encontrar, testes, desenvolvimento de novos produtos, processos e técnicas empresaria (DOSI, 1988).

Mytelka e Smith (2001) argumentam que inovação não deve ser algo totalmente novo e abordam o tema do ponto de vista do “criador” do processo de inovação. Eles afirmam que inovação é o processo em que os “criadores” gerenciam o projeto inovador. Porém, como é possível relacionar a cultura organizacional como fatores que influenciam processos inovadores? Cultura da inovação segundo Morcillo (1997, p. 32):

Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

Depois de conceituar cultura da inovação, é possível traçar um perfil de empresa para inovadora? Existe uma cultura organizacional que fomenta e torne a Inovação algo natural? Em algumas organizações, a cultura organizacional impede o crescimento da organização e conseqüentemente sua evolução e sobrevivência no mercado. A partir do momento que a empresa identifica que a sua cultura não é fomenta a inovação, é hora de iniciar o processo da mudança cultural organizacional. Segundo Schein (1992), é necessário entender que a cultura organizacional pode ser relacionada diretamente com inovações, satisfação no trabalho e como se resolvem os conflitos internos das organizações. De acordo com o autor, é preciso adotar algumas iniciativas estratégicas de longo prazo para mudança cultural: Estimular ideias e o trabalho individual; Desenvolvimento da autonomia e criatividade; promover mais interações (formais e informais); fomentar projetos em grupo; suporte à resolução de conflitos internos. Esses objetivos visam maximizar a liderança interna e fomentar a inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método de Pesquisa

O método utilizado neste estudo foi o qualitativo, que segundo Malhotra (2006), a abordagem qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Miles e Huberman (1994) afirmam que a pesquisa qualitativa leva a um contato intenso com o objeto sob estudo, o que acaba produzindo um conhecimento mais profundo dele.

3.2 Estratégias de Coletas de Dados

Para fazer a coleta de dados foram feitas entrevistas com funcionários de aceleradoras corporativas. Todas foram agendadas, em conformidade com a disponibilidade dos participantes. As entrevistas foram realizadas com roteiro semiestruturado, por meio de ligações e Skype nos dias 13/11 e 31/10. Harris e Sutton (1986) afirmam que, se julgado oportuno, o roteiro dessas entrevistas pode sofrer ajustes durante o estudo de campo. Esses ajustes são considerados oportunos, pois permitem que o pesquisador possa aproveitar temas que venham a emergir durante as entrevistas. Gil (1999) propõe que o estudo de campo permite maior flexibilidade, até mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa.

3.3 Sujeito de pesquisa

Para ser possível ter acesso às informações necessárias, os sujeitos de pesquisa foram funcionários de duas aceleradoras corporativas. Para tanto, foram entrevistados funcionários com conhecimento dos processos da organização, desde sua criação. Com o objetivo de manter em anonimato os nomes das empresas e dos funcionários entrevistados, foram utilizadas as seguintes nomenclaturas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Empresas e funcionários participantes da pesquisa

Empresa	Funcionários	Tempo de empresa
ALPHA	Entrevistado A	Quatros meses
BETA	Entrevistado B	Cinco anos

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Técnica de Coleta de dados

Gil (1999) afirma que o conceito do procedimento racional e sistemático para encontrar soluções aos problemas propostos, são desenvolvidas mediante uma cuidadosa metodologia dividida em fases desde a formulação do problema, até o tratamento e apresentação dos resultados levantados. De acordo com Triviños (1987) a presença do pesquisador durante as

entrevistas é valorizada, pois oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a pesquisa. Como a aquisição dos dados foi feita com os entrevistados, este instrumento traz resultados melhores. Para Richardson (2012), ainda argumenta que, é necessário ser neutro nas perguntas e manter fluidez nas conversas, para garantir conforto ao entrevistado.

3.5 Instrumento de Coleta de Dados

Por meio de um roteiro semiestruturado foram realizadas entrevistas seguindo esse instrumento de coleta de dados. Para Gil (1999) em uma entrevista, existem duas etapas: determinar de forma clara os dados que precisam ser extraídos e, com base nesses dados, elaborar perguntas. Esse modelo proporciona maior detalhamento nas respostas e aumenta a qualidade da informação que é recebida.

3.6 Análise dos Dados

De acordo com Bardin (2011), a técnica de análise consiste de três grandes etapas:

- I. Pré-análise;
- II. Exploração do material;
- III. Análise dos resultados.

O primeiro momento é fase da organização, no qual utiliza-se diversos procedimentos, como por exemplo: hipóteses, objetivos, leitura e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação do material; no segundo momento, os dados serão copilados a partir das unidades de registro; por fim, têm-se a fase de categorização, no qual a classificação dos elementos segundo suas semelhanças e/ou diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análises aplicadas das iniciativas empresariais

Com base nas orientações de Bardin (2011) e conforme o Quadro 3 serão apresentadas as análises dos conteúdos das entrevistas com as respectivas categorias. As categorias foram criadas a partir do critério semântico das palavras.

Quadro 3: Análises de categorias

Perguntas	ALPHA	BETA	Categorias
1. Qual a estrutura organizacional da sua aceleradora?	A estrutura organizacional da ALPHA responde diretamente a [...] aceleradora, uma linha de aceleradora corporativa da empresa [...]. Não possui uma estrutura formal hierárquica, possuindo uma estrutura independente para suas tomadas de decisões, baseadas em estudos de especialistas na área. O entrevistado não tinha conhecimento do número exato de funcionários.	Todos recursos e pessoas da BETA fazem parte da estrutura da BETA. Há um comitê formado por membros do conselho de administração da empresa, que avaliam os investimentos nas <i>startups</i> , um diretor dentro da corporação, que é responsável pelo programa e esse diretor tem uma estrutura de gerência, coordenador e analista que fazem a execução do programa. Os funcionários dividem seu tempo entre empresa e aceleradora (cerca de 20% e 80%, respectivamente)	Estrutura Organizacional
2. Há participação de outras áreas que apoiam a aceleradora?	A participação de outras áreas na consolidação e investimento da <i>startup</i> , consiste em mentores especialistas na área de negócio da <i>startup</i> acelerada.	Sim, há o anjo corporativo, profissional identificado como especialista em determinado assunto (arquitetos de software, área de vendas, análise de negócio, entre outras), que ajudam no processo de mentoria, capacitação, ou em questões pontuais das <i>startups</i> .	Estrutura Organizacional
3. Quais são as atribuições da aceleradora?	A aceleradora possui o papel de selecionar <i>startups</i> , visando a possibilidade de inovação de produtos, mentoria especializada, inclusão da <i>startup</i> no mercado de interesse e investimento inicial de US\$50.000,00.	O principal objetivo é investir em novos negócios e <i>startups</i> , buscando inovação.	Funções e atividades
4. Qual a infraestrutura que as aceleradoras corporativas fornecem às <i>startups</i> ?	A infraestrutura oferecida para a <i>startup</i> pela aceleradora fornece apenas o investimento inicial de US\$50.000,00, pois o público alvo deles, são <i>startups</i> em nível avançado de desenvolvimento, não tendo a necessidade de fornecerem estruturas especializadas.	Salas de <i>coworking</i> e acesso às instalações da [...], não somente da matriz, mas também das filiais. Além disso, oferecem serviço de <i>clouding</i> , pois têm parcerias com IBM, Microsoft e Amazon e a <i>startup</i> pode escolher qual ela quer usar.	Suporte de infraestrutura

Quadro 3: Análises de categorias (Continuação)

Perguntas	ALPHA	BETA	Categorias
5. Em quantas etapas são realizadas à aceleração?	Dado que as <i>startups</i> estão em nível avançado de desenvolvimento, o processo de aceleração é limitado a quatro meses, entendendo o negócio, estudando o mercado a ser inserido, dando mentoria especializada e aplicando os recursos investidos nelas. Por exemplo: o entendimento de um produto a ser substituído futuramente no mercado, entender as possibilidades de negócio, direcionar e aplicar os recursos financeiros investidos pela aceleradora, corretamente.	Três etapas. Primeiro há uma etapa de seleção, onde as <i>startups</i> se cadastram no site. Depois, para as aprovadas, há a aceleração do produto, onde as <i>startups</i> precisam fazer a validação, a aceleradora dá acesso à base de clientes para a <i>startup</i> ter contato com eles e validar suas teses, verificar se o produto é viável. Por fim, há aceleração comercial, onde a <i>startup</i> recebe um conjunto de mentorias e aporte para poder escalar, fazer suas primeiras vendas e provar que a máquina de vendas dela está funcionando.	Processos
6. Existem atividades que não estão no escopo da aceleradora que são realizadas?	A aceleradora corporativa trabalha com um público selecionado, portanto preparada para suprir as necessidades das <i>startups</i> , não dando margem para sair do escopo proposto inicialmente.	Sim, pelo fato das <i>startups</i> que participam do programa serem muito diferentes e precisarem de tipos de aceleração diferentes, customizadas para cada uma, sempre acabam surgindo atividades que não estavam previstas no processo de aceleração.	Atividades imprevistas
7. Como é feito o alinhamento entre aceleradora e empresa sobre a escolha da <i>startup</i> ?	A aceleradora corporativa é independente para a tomada deste tipo de decisão, não necessitando de aprovações em alçadas superiores.	A definição de quais <i>startups</i> vão entrar no programa é feita pelo conselho de administração, em conjunto com o comitê executivo da empresa, onde define-se que tipos de <i>startups</i> está buscando. Além disso, há um alinhamento em relação a estratégia de produto da BETA, para complementar o portfólio. Então, alinhamento de estratégia e alinhamento de produto.	Avaliação de candidatos
8. Quais os passos para seleção de uma <i>startup</i> ?	A análise para seleção de mercado consiste em uma análise de necessidade do produto para empresa, o potencial de divulgação de marketing, necessidades financeiras para o desenvolvimento do produto/serviço, o potencial de mercado, tempo de aplicação e competitividade no mercado.	Primeiro é feita a inscrição, onde os empreendedores explicam e dão detalhes de seu serviço, tentando cativar quem fará a seleção. Depois, é feito um primeiro contato, para conhecer os empreendedores, as intenções deles, se são as mesmas da empresa. Após isso, eles são chamados para um período na empresa (pré-aceleração) onde são dados detalhes do programa, e é feita uma preparação para as <i>startups</i> fazerem o <i>pitch</i> para avaliação da banca. Avaliação do <i>pitch</i> e negociação de contato com as escolhidas.	Processo de seleção

Quadro 3: Análises de categorias (Continuação)

Perguntas	ALPHA	BETA	Categorias
9. Existe algum roteiro para que isso aconteça?	Sim. A escolha das <i>startups</i> são feitas semestralmente mediante divulgações e inscrições, onde é realizada uma triagem do processo seletivo dos itens citados acima e pôr fim a aplicação de mentoria, inclusão no mercado e investimento financeiro.	Inscrição, primeiro contato, pré-aceleração e avaliação do <i>pitch</i> .	Processo de seleção
10. Como vocês identificam o fator de atração das <i>startup</i> ?	A atração de <i>startups</i> para o programa são realizadas por meio de divulgação de marketing, onde as <i>startups</i> que procuram um patrocínio e possibilidade de inclusão no mercado, se inscrevem no processo seletivo.	O principal ponto é o perfil dos empreendedores, pois são eles que executarão a ideia. Porém, a ideia e potencial do mercado também não são descartados, assim como o viés tecnológico que ela está trabalhando, se é realmente uma inovação.	Novos Negócios
11. Existe algum limite para negociação dos benefícios entre aceleradoras e <i>startups</i> ?	As <i>startups</i> introduzidas no programa, são orientadas as condições do programa desde o início, não tendo a possibilidade de renegociações futuras.	Há um sistema em que quanto mais a aceleradora investe, mais vai adquirindo participação. No final do programa pode chegar a 20%. Porém, após a primeira rodada de investimentos, novos investimentos podem ser feitos, mediante acordo entre aceleradora e <i>startup</i> .	Condições de negócios
12. Esses benefícios são utilizados na mesma estratégia para outras <i>startups</i> ?	Por ser um processo genérico, todas as <i>startups</i> envolvidas, possuem a mesma estratégia de aceleração, podendo ser adaptadas de acordo com o mercado a ser inserido.	Esse modelo é bem flexível, tudo depende de uma negociação entre <i>startup</i> e aceleradora. Ambas podem sair antes do fim do programa ou novos investimentos também podem ser feitos.	Condições de negócios
13. Fator financeiro é um limitador para que as empresas tenham a iniciativa de uma aceleradora corporativa?	Para a ALPHA não. Pois os projetos envolvidos são previstos e orçados previamente, visando custos e oportunidades do investimento, ou seja, é planejada.	Para a BETA não, e acha que não em geral, pois aceleradoras corporativas são iniciativas de grandes empresas, então a questão financeira não é uma restrição.	Limitações financeiras

Quadro 3: Análises de categorias (Continuação)

Perguntas	ALPHA	BETA	Categorias
14. A criação de aceleradoras corporativas, é influenciada pela demanda de <i>startups</i> ?	Não, a iniciativa da aceleradora corporativa surgiu com a necessidade de inovação e acompanhamento de mercado, prevendo possíveis movimentos que podem afetar a empresa, se a empresa não se adaptar.	Não. Parte da iniciativa da empresa em ampliar o portfólio de produtos e não de querer contribuir com o ecossistema. Para a empresa é um investimento, não programa social. Vai ter que atingir resultados. A Inove até apoia iniciativas desse tipo, mas não é o foco principal.	Influência de mercado
15. A atuação da <i>startups</i> pode influenciar o comportamento da aceleradora corporativa?	Dado que a aceleradora corporativa possui o princípio de inovação, não é impossível a adaptação dela de acordo com as necessidades de seus clientes (<i>startups</i>)	Sim, pois <i>startups</i> altamente desenvolvidas precisam de um tipo de aceleração e <i>startups</i> num estágio mais inicial precisam de outro tipo de aceleração.	Adaptação aos clientes
16. Existe alguma influência externa que limita as aceleradoras corporativas?	Não, as limitações são impostas de acordo com os interesses das aceleradoras, não tendo qualquer influência política que seja diferente de uma empresa normal.	Sim, a questão geográfica é um limitador. Em lugares maiores, com economia mais desenvolvida é mais fácil. Em cidades menores, o processo pode ser um pouco mais complicado. Um fator indireto é a questão legal, algumas <i>startups</i> atuam em atividades ainda não regulamentadas, então isso pode limitar a atividade das aceleradoras.	Influência de mercado
17. O tempo de envolvimento entre aceleradoras e <i>startups</i> pode ser um limitador na iniciativa de aceleração?	Sim, o trabalho de aceleração da ALPHA é limitado a 4 meses, então acaba se tornando um limitador na escolha de determinadas <i>startups</i> .	Sim, houve vezes em que as <i>startups</i> não tinham disponibilidade de estar sempre conectadas, junto a aceleradora, para participar dos processos, e isso pode ser um problema na aceleração.	Processos

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização da análise foi utilizada a abordagem de Bardin (2011), a primeira etapa de reconhecimento do material coletado, é a pré-análise, assim os pontos destacados a seguir, seguem essa orientação. Por meio do Quadro 3, pode-se retirar alguns fatores destacados a serem vistos como categorias para o funcionamento ou influenciadores da aplicação e iniciativa de uma aceleradora corporativa, tais como: estrutura organizacional: entender como são organizadas atualmente, as aceleradoras corporativas para o entendimento de hierarquia e como são realizadas as tomadas de decisões; funções e atividades: Está relacionado com o mapeamento e entendimento do escopo da estrutura funcional e das atividades propostas pela aceleradora; suporte de infraestrutura: É todo o apoio estrutural e material disponibilizado a fim de facilitar a conclusão proposta pelos seus clientes; processo: é a forma como deve ser realizada a operação para que a iniciativa seja sustentável e vantajosa para a empresa que dispõe da implantação deste processo inovador; atividades imprevistas: são as atividades não previstas no escopo das aceleradoras corporativas, onde são inclusas ao longo do desenvolvimento das *startups* de acordo com a necessidade identificada nos processos; avaliação de candidatos: é o alinhamento de interesses procurados pelas aceleradoras corporativas, onde são selecionadas as *startups* que melhores alinhadas com os interesses de negócios para o futuro da empresa; processos de seleção: são etapas desenvolvidas e padronizadas para selecionar candidatos cujo os interesses e limitações de envolvimento das aceleradoras estejam melhores alinhados com a

organização; novos negócios: ilustra quais pontos de uma *startup* despertam interesses pelas aceleradoras corporativas, se tornando um negócio vantajoso para ambas as partes ao iniciar uma relação empresarial juntos; condições de negócios: é o alinhamento de deveres, condições e benefícios a serem cumpridas após o início da aceleração; limitações financeiras: são fatores financeiros dos quais as aceleradoras corporativas entendem como motivo de limitação de suporte a serem dados as *startups*; influência de mercado: como o movimento da demanda de clientes pode afetar as aceleradoras corporativas; adaptação aos clientes: como a aceleradora se comporta, de acordo com o perfil de cada *startup* que está participando do programa.

4.2 Material de análise

As informações coletadas foram embasadas segundo Gil (1999), Triviños (1987) e Richardson (2012), para melhor aplicação e consistência nos resultados. O trabalho se desenvolveu por meio de entrevistas de duas aceleradoras corporativas denominadas empresas ALPHA e BETA, onde um representante de cada aceleradora se comprometeu a ser entrevistado, respondendo as questões previamente estipuladas pelos autores. As perguntas foram categorizadas e direcionadas para responder aos objetivos específicos do trabalho, facilitando o entendimento e análise de conteúdo.

4.3 Análise de conteúdo

Conforme o direcionamento base de Bardin (2011), as entrevistas trouxeram informações a fim de suportar os objetivos do trabalho: conhecer como estão estruturadas as aceleradoras corporativas; determinar funções de uma aceleradora corporativa; identificar as ações que as empresas utilizam para selecionar *startups*; descobrir os benefícios gerados para as empresas criadoras destas aceleradoras corporativas e verificar os limitadores que impedem esta iniciativa. Dado isso, pode-se analisar os seguintes fatores, tais como o motivo de grandes empresas consolidadas no mercado, criarem programas de aceleração de *startups* para darem suporte.

Entender por que as empresas criam aceleradoras corporativas

Analisando os dados, a partir da pergunta 14 – categoria “Influência de mercado”, analisa-se que no geral, a iniciativa de criar aceleradoras corporativas, surge com o conceito de inovação de produtos e serviços como uma antecipação de mercado. Segundo o entrevistado A, o programa surgiu com a necessidade de acompanhar o montante de inovações do mercado, prevendo futuros movimentos que possivelmente acabariam causando problemas para a empresa. O entrevistado A citou, também, como exemplo o *case* da Kodak. O entrevistado B comentou que a iniciativa da empresa tem como objetivo a ampliação de portfólio e enxerga a ação como um investimento, não tendo a intenção de uma contribuição no ecossistema empresarial ou ações sociais.

Conhecer como estão estruturadas as aceleradoras corporativas

Em relação a estrutura organizacional, de acordo com as questões 1 e 2 – categorias “estrutura organizacional”, é possível verificar que pela atualidade do tema, as empresas não tratam as aceleradoras com alta relevância, pois se trata de uma atividade de apoio para as próprias empresas no quesito de inovação. O entrevistado A informou que não existe uma hierarquia formal, sendo uma estrutura independente ramificada do *core* da empresa, tendo como apoio, especialistas na área de atuação do negócio que atuam como mentores e avaliadores do negócio proposto pelas *startups*. Enquanto o Entrevistado B comentou que, os participantes são pessoas que já fazem parte da estrutura da empresa BETA, dividindo o tempo dos participantes em 20% na empresa e 80% na aceleradora. Um comitê administrativo,

formado por membros do conselho de administração da empresa que avaliam investimentos nas *startups*. Também acrescenta que um diretor dentro da corporação, é responsável pelo projeto e possui uma estrutura com gerência, coordenador e analista que fazem a execução do programa (se necessário, outras áreas apoiam o projeto como especialistas do negócio).

Determinar as funções de uma aceleradora corporativa

As aceleradoras corporativas atuam, segundo as questões 3, 4, 5 e 6 – categorias “funções e atividades”, “suporte de infraestrutura”, “processos” e “atividades imprevistas”, como uma “consultoria”, dando orientações do negócio e mercado ou até mesmo inclusão no mercado de interesse. Podendo algumas delas, darem suporte financeiro e de infraestrutura. Segundo o entrevistado A, o programa de aceleração é um planejamento orçado, no qual além da mentoria das necessidades levantadas e inclusão no mercado dados para as *startups*, o programa ainda investe uma quantia de U\$50.000,00 (cinquenta mil dólares) para cada uma delas. O entrevistado B argumentou que a aceleradora dá o suporte de infraestrutura com salas de *coworking* com acesso às instalações da empresa, além de oferecer serviços de *clouding* por intermédio de parcerias com a IBM, Microsoft e Amazon.

Identificar as ações que as empresas utilizam para selecionar *startups*

Dado o objetivo da criação de uma aceleradora corporativa segundo as questões 8, 9 e 10 – categorias “processos de seleção” e “novos negócios”, as empresas buscam, para a seleção de *startups*, produtos e negócios inovadores que agregam ao seu negócio. Criando processos seletivos que comportem e atendam a necessidade de apuração para a empresa. De acordo com o entrevistado A, o processo de seleção de *startups* é realizado, inicialmente com a inscrição e explicações de regras do programa, triagem de negócios compatíveis com o objetivo da empresa, verificando sua viabilidade econômica e mercadológica, estágio de desenvolvimento, potencial de aderência no mercado, competitividade, vantagens de negociação e complexidade. O entrevistado B informou que o processo começa com as inscrições das *startups* no programa, entrevistas com os empreendedores com explicação detalhada de suas propostas para cativar seus entrevistadores, passado a aprovação inicial, os empreendedores tem um primeiro contato com o a empresa, depois uma “pré-aceleração”, onde são dados os detalhes dos programas, em seguida são preparados para a realização de um *pitch* para avaliação da banca e por fim, a seleção e negociação com as *startups*.

Descobrir os benefícios gerados para as empresas criadoras destas aceleradoras corporativas

Pode-se analisar, segundo as questões 11 e 14 – categorias “condições de negócios” e “influência de mercado”, que os motivos pelos quais as empresas criam aceleradoras corporativas são diretamente relacionadas a oportunidades de inovação e acompanhamento dos movimentos de mercado, dado suas constantes e rápidas mudanças. Então, é possível realizar uma associação entre o motivo desta iniciativa pelas empresas e os benefícios que as empresas procuram com isso. Ambos entrevistados afirmaram, como citado anteriormente, a necessidade desse tipo de investimento está diretamente relacionada ao acompanhamento das mudanças de mercado. O entrevistado A ainda acrescentou que, a negociação entre aceleradora e *startup* pode ser direcionada a inovação de produto, participação de porcentagem da empresa ou até mesmo sua incorporação. O entrevistado B comentou que no final do programa, a participação da aceleradora pode chegar a 20%.

Verificar os limitadores que impedem esta iniciativa

As aceleradoras corporativas analisadas, segundo as questões 11, 13, 16 e 17 – categorias “condições de negócios”, “limitações financeiras”, “influência de mercado” e “processos”, procuram *startups* cujo o direcionamento delas, agregam a empresa. Sendo assim, as limitações de suporte das aceleradoras são mitigadas já na triagem de *startups*. O entrevistado A, informou que as limitações financeiras são pré-avaliadas de acordo com a proposta de negócio oferecida, ou seja, caso especialistas verifiquem a necessidade de um investimento total superior ao valor oferecido pelo programa (U\$50.000,00), a proposta é recusada, tal como programas de aceleração cujo o tempo é superior a quatro meses. Também complementa que os componentes avaliados na seleção de propostas são suficientes para evitar limitações de suporte, por parte da aceleradora, futuramente. O entrevistado B, comentou que o fator econômico geográfico pode ser um fator limitante, pois existem regiões cujo o ambiente econômico é mais desenvolvido que outros, restringindo o processo de inserção no mercado, assim como questões legislativas. Ainda o entrevistado B acrescentou que o fator financeiro não impede o desenvolvimento do projeto desde que a aceleradora enxergue um potencial de negócio sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho confirma que as aceleradoras corporativas são um movimento de mercado recente, apresentando modelos de negócios distintos, havendo variações na lógica de processo, capital investido, estrutura organizacional e processo de seleção.

Assim sendo, pode-se verificar que as aceleradoras corporativas buscam ainda aprimorar a própria estrutura e o modelo de gestão, podendo esta ser adaptada aos interesses das corporações que as contratam para desenvolvimento do programa. O modelo de operação das aceleradoras ALPHA e BETA também se diferenciam conforme suas necessidades e limitações: no caso da ALPHA que oferece suporte financeiro e mentoria enquanto a BETA oferece também infraestrutura como *co-working space* e serviços *cloud*, ideal para *startups* embrionárias.

As aceleradoras corporativas, na visão de seus gestores, têm promovido uma contribuição importante para viabilizar projetos inovadores das *startups* aceleradas, seja no desenvolvimento de novas tecnologias, seja por meio de inovações em modelos de negócio alinhados às novas demandas do mercado e aos interesses das corporações. Todavia, há ainda desafios relacionados a atender as expectativas da empresa contratante, que muitas vezes busca resultados a curto prazo, com o das *startups* que precisam de algum tempo para validar e tracionar o seu modelo de negócios.

O trabalho teve como fator limitante a amostra reduzida, que concentrou o estudo em duas importantes aceleradoras da cidade de São Paulo. Por outro lado, há de se considerar sua importância em apresentar a visão de gestores desses empreendimentos, considerando-se que até o presente há poucos estudos e relatos de como operam esses negócios no Brasil. Entende-se que as discussões aqui apresentadas podem contribuir e despertar estudos futuros que possam aprofundar questões como alternativas de modelos de negócio em aceleradoras corporativas e, também, como *startups* e corporações podem se aproximar e se relacionar em um processo ganha-ganha que potencializa o desenvolvimento de inovações e de riqueza, contribuindo para o desenvolvimento social do país.

REFERÊNCIAS

- AIUB, G. W. **Inteligência empreendedora**: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada** – o guia prático para começar a validar seu negócio. ebook. BizStart. Rio de Janeiro. 2012.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, site institucional. Disponível em <http://anprotec.org.br/site/>, acesso em 17 de março de 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.
- BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. 2012.
- COHEN, S. **What do accelerators do?** insights from incubators and angels. 2013.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. **A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Revista de negócios. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J.C.A. **Planejando incubadoras de empresas**. São Paulo: Campus Ltda. 2002. Pg 11.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Editora de cultura, 1999.
- DOSI, G. **“The nature of the innovative process in Dosi”**. Technical change and economic theory. Londres: Pinter Publishers, 1988.
- FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business**: vision, relationships and anticipatory learning. Lancaster, 1988. 2v. Thesis (Ph.D.) - University of Lancaster Great Britain.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.
- FONSECA, R. C. V. da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2009.
- Fishback, B., Gulbranson, C.A., Litan, R.E., Mitchell, L., & Porzig, M. **Finding business idols**: a new model to accelerate start-ups. 2007.
- FREEMAN, M.E. **The economics of industrial innovation**. London: Print Publishers, 1974.
- GASALLA, J.M. **La nueva dirección de personas**: marco paradójico del talento directivo. Madrid: Pirámide, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

- GITAHY, Y. **O que é uma startup?** 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em 01 mai.2017.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Londres: Ed. London Business School e Babson College, 2000 - Anual.
- GRAHAM, P. **Startup growth**, 2012. Disponível em <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em 01 mai.2017.
- HARRIS, Stanley; SUTTON, Robert. **Functions of parting ceremonies in dying organizations**, 1986.
- HERMANSON, B. **O que é uma startup?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2011. Disponível em <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>> Acessado em 13 mai.2017.
- ISENBERG, D. **As dificuldades encorajam os fortes a crescer**. O globo, São Paulo, 20 mar. 2017. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/daniel-isenberg-as-dificuldades-encorajam-os-fortes-crescer-21079129>>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- ISENBERG, D. **Entrepreneur and the cult of failure**. Harvard Business Review, Cambridge, abr. 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/04/column-entrepreneurs-and-the-cult-of-failure>. Acesso em 15 abr. 2017.
- ISENBERG, D. **How to start an entrepreneurial revolution in six months**. Harvard Business, Cambridge, jun. 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/07/how-to-start-an-entrepreneuria>. Acesso em 15 abr. 2017.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. (Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.)
- LONGHI, F. **A história da revolução das startups**, 2011. Disponível em <<https://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups/>>. Acesso em 01 mai.2017.
- MALHOTRA, N. **Introdução á pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- MARMER, M. et al. **Startup Genome report extra on premature scaling**, 2011. Disponível em <https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf>. Acesso em 13 mai.2017.
- MCCLELLAND, D. **The achievement society**. New. Jersey: D. Van Nostrand, 1961.
- MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MILLER, P., BOUND, K. **The startup factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. NESTA. Discussion paper. 2011.
- MORCILLO, P. **Dirección estratégica de la tecnología e innovación: un enfoque de competencias**. Madrid: Civitas, 1997.
- MORRIS, M. H. **Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations and societies**. Westport. Greenwood Publishing Group Incorporated, 1998.
- MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

- MUNHOZ, A. C. C. et al. **Coworking e crowdsourcing**: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de startups. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo: EAD-FEAUSP, 2013.
- MYTELKA, L.; SMITH, K. **Innovation theory and innovation policy**: bridging the gap. In: THE NELSON AND WINTER DRUID SUMMER CONFERENCE, Aalborg, 2001.
- NICKLAS, M. **A visão de um anjo investidor sobre o mercado brasileiro**. 2009. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2009/a-visao-de-um-angel-investor-sobre-o-mercado-brasileiro/>>. Acesso em 02 set. 2017.
- OCDE. França: **Measuring entrepreneurship**: a collection of indicators. 2009 – Anual.
- OLIVEIRA, A. A. O. et al. **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups**: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, 2013.
- Paulo R. M. A., NEWTON, M. C. **O Panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. 2016; CreateSpace Independent Publishing Platform. USA; Julho/2016.
- PITTIGREW, A. **On studying organizational cultures**, In: Administrative Science Quarterly. v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- PROQUEST: banco de dados. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>> (Acesso em 17 de abril de 2017)
- PROQUEST: banco de dados. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf> (Acesso em 17 de abril de 2017)
- PROQUEST: banco de dados. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf> (Acesso em 17 de abril de 2017)
- PROQUEST: banco de dados. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/trabalho/empreendedorismo/incubadora/index.php?p=38440>> (Acesso em 17 de abril de 2017)
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Recomendação da Comissão**. 6 mai, 2003. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>>. Acesso em 15 abr. 2017.
- RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo. Leya, 1ª edição. 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. 2008. Dissertação (Mestrado em Adm de Empresas). Centro de estudos em estratégia e competitividade da Fundação Getulio Vargas. São Paulo.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. Ed. San Francisco: Jossey Bass. 1992.
- STOECKICHT, I. P. **Gestão estratégica do capital humano - avaliando o potencial de inovação de uma empresa: Estudo de Caso**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção

do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Niterói, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Nova Iorque: Harper, 1942.

TIMMONS, J. A. **Black is beautiful** – is it bountiful? Harvard Business Review, p. 81-94, dez. 1971.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Atlas, 1987.