

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica
e Propriedade Intelectual

ACELERAÇÃO CORPORATIVA: uma análise de sua dinâmica e
implicações, com base em cinco iniciativas brasileiras

CLÁUDIO ROSCOE DA ROCHA

BELO HORIZONTE

2017

CLÁUDIO ROSCOE DA ROCHA

**ACELERAÇÃO CORPORATIVA: uma análise de sua dinâmica e
implicações, com base em cinco iniciativas brasileiras**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Empreendedorismo.

Linha de Pesquisa: Gestão do conhecimento, tecnologia e inovação.

Orientador: Professor Lin Chih Cheng – Departamento de Engenharia de Produção – UFMG.

Coorientador: Professor Raoni Barros Bagno – Departamento de Engenharia de Produção – UFMG.

BELO HORIZONTE

2017

043 Rocha, Cláudio Roscoe da.

Aceleração corporativa: uma análise de sua dinâmica e implicações, com base em cinco iniciativas brasileiras [manuscrito] / Cláudio Roscoe da Rocha. – 2017.

138 f.: il. ; 29,5 cm.

Orientador: Professor Lin Chih Cheng. Coorientador: Professor Raoni Barros Bagno.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas.

1. Empreendedorismo. 2. Corporações. 3. Empresas novas. 4. Inovação Tecnológica. 5. Gestão de empresas. I. Lin, Chih Cheng. II. Bagno, Raoni Barros. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. IV. Título.

CDU: 658.11


“ACELERAÇÃO CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DE SUA DINÂMICA E IMPLICAÇÕES, COM BASE EM 5 INICIATIVAS BRASILEIRAS”.

CLÁUDIO ROSCOE DA ROCHA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, no dia 19 de outubro de 2017, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:



PROF. DR. ÉRICO FRANCO MINEIRO
ESCOLA DE ARQUITETURA/UFMG



PROF. DR. PEDRO GUATIMOSIM VIDIGAL
FACULDADE DE MEDICINA/UFMG



PROF. DR. RAONI BARROS BAGNO
ESCOLA DE ENGENHARIA/UFMG – COORIENTADOR



PROF. DR. LIN-CHIH CHENG
ESCOLA DE ENGENHARIA/UFMG – ORIENTADOR

Instituto de Ciências Biológicas - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Belo Horizonte, 19 de outubro de 2017.

Aos meus queridos pais,
pela minha formação como pessoa
e pela dedicação e apoio
a mim concedidos até hoje.

Aos meus amigos,
pelos incentivos recebidos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por iluminar meus caminhos.

Aos amigos, orientadores, Professor Cheng e Professor Raoni, por todos os ensinamentos que foram fundamentais para a construção deste trabalho e que contribuíram para o direcionamento de minha vida profissional e pessoal.

Aos gestores dos programas e das *startups*, pelo apoio e pelas entrevistas.

A todos os professores do mestrado, pelos ensinamentos.

A minha família, por sempre me apoiar e estar perto de mim.

Aos amigos que me apoiaram nesta empreitada.

RESUMO

As organizações estabelecidas enfrentam um grande desafio para incorporar tecnologias externas e práticas inovadoras, em parte devido à sua inércia organizacional e pressões internas para a excelência operacional. A literatura atual propõe que o estabelecimento de relações com *startups* é uma forma promissora para que as empresas aprendam e alavanquem sua competitividade, uma vez que as *startups* atuam como uma fonte de novas ideias e oportunidades de negócios. Por outro lado, as *startups* também podem se beneficiar da interação direta com as empresas, uma vez que eles podem usar o conhecimento dos funcionários e sua rede para catalisar o crescimento do negócio nascente. Nesse contexto, um Programa de Aceleração Corporativa (PAC) é uma iniciativa organizacional formal das corporações privadas para investir e apoiar *startups*, com o objetivo de fomentar um rápido crescimento dos empreendimentos. Este estudo visa investigar a aceleração corporativa, enfatizando as características e critérios para a identificação de um modelo de aceleração corporativa, os benefícios relacionados ao programa e as adaptações organizacionais necessárias para a implantação de um programa de aceleração corporativa. A metodologia utilizada na dissertação é a de estudo de multicasos. Assim sendo, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores e participantes de iniciativas de aceleração corporativa no Brasil (n=5). A escolha das empresas seguiu o seguinte critério: empresas que atuam com aceleração corporativa, que já possuem algum programa realizado e com resultados iniciais apurados, que possuem base de dados confiável e cujos gestores operacionais sejam os responsáveis pela informação. Foram analisados os seguintes indicadores: estrutura do programa, investimento, pessoal envolvido, formas de integração, tempo do programa e objetivos/foco do programa. Entre os resultados, percebeu-se clara similaridade entre a aceleração tradicional e a aceleração corporativa, em relação à estrutura e aos processos. Apesar dessa semelhança, as principais distinções dessa nova abordagem são os aspectos relacionados à integração da empresa-*startup*, que altera a mentalidade sobre a inovação e as estruturas nas grandes corporações e ainda possibilita mais escalabilidade para *startups*, pois utilizam a estrutura da empresa para flexibilizar os custos e ter acesso ao mercado e fornecedores. Com base nos cinco estudos de casos apresentados foi possível perceber que os tipos de programas de aceleração corporativa em execução no Brasil. Em essência, possuem os mesmos processos, diferenciando-se na propriedade da aceleradora com uma gestão interna ou externa e nas formas de integração da empresa patrocinadora com as *startups*. A dissertação contribui para ampliar a discussão sobre o tema da aceleração corporativa e os modelos aplicados para sua execução.

Palavras-chave: Aceleração corporativa. Gestão da inovação. *Startups*. Corporações.

ABSTRACT

As established organizations face a great challenge to incorporate external technologies and innovative practices, in part due to their organizational inertia and internal pressures for operational excellence. Recent literature proposes that establishing relationship with startups is a promising way for companies to learn and leverage competitiveness, since startups act as a source of new ideas and business opportunities. On the other hand, startups can also benefit from the direct interaction with companies, since they can use the knowledge of the company's employees and its network to catalyze the growth of the nascent business. In this context, a Corporate Acceleration Program is a formal private corporate organizational initiative to invest in and support a number of startups leading to a fast growth of ventures. This study aims to investigate corporate acceleration, emphasizing the characteristics and criteria for the identification of a corporate acceleration model, the benefits related to the program and the organizational adaptations necessary for the implementation of a corporate acceleration program. The methodology used in the dissertation is to study multi cases. Therefore, semi-structured interviews were conducted with the managers and participants of corporate acceleration initiatives in Brazil (n = 5). The choice of companies was based on the following criteria: companies that operate with corporate acceleration, which already have some program performed and with initial results verified, that have a reliable database and whose operational managers are responsible for the information. The following indicators were analyzed: program structure, investment, personnel involved, forms of integration, program time and program objectives / focus. Among the results, we found a clear similarity between the traditional acceleration and the corporate acceleration, regarding the structure and processes. Despite such similarity, the main distinctions of this new approach lay on aspects related to company-startup integration, which catalyzes changes in the innovation mindset of large corporations as well as in their organizational structures, and offer more scalability for startups, since they use the company structure to make it more flexible costs and have access to the market and suppliers. Based on the five case studies presented, it was possible to identify the types of corporate acceleration programs in Brazil.. In essence, the programs have the same processes, differing in ownership of the accelerator with internal or external management and in the forms of integration of the sponsoring company with the startups. This masters dissertation contributes to broaden the discussion about the topic of corporate acceleration and the models applied to its execution.

Keywords: Corporate acceleration. Innovation Management. Startups. Corporation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Ecossistema da aceleração corporativa.....	29
FIGURA 2 - Escala de investimento de risco.....	44
FIGURA 3 - Mapa com dados mundiais da aceleração.....	49
FIGURA 4 - Percentual de aceleradoras que estão usando meios alternativos de receita	50
FIGURA 5 - Monetização por meio de corporações	50
FIGURA 6 - Quantidade de abertura de programas de aceleração corporativa por ano	51
FIGURA 7 - Financiamento corporativo	52
FIGURA 8 – Tempo do programa.....	54
FIGURA 9 - Gestão do programa.....	55
FIGURA 10 - Suporte.....	55
FIGURA 11 - Financiamento	56
FIGURA 12 - Participação acionária.....	57
FIGURA 13 - Foco do programa.....	58
FIGURA 14 - Resumo das relações dos agentes dentro de um programa de aceleração corporativa.	59
FIGURA 15 - Estrutura do Programa de Aceleração Corporativa.....	61
FIGURA 16 - Escopo básico dos programas de aceleração corporativa.....	107

LISTA DOS QUADROS

QUADRO 1 - Resumo das principais características das incubadoras	33
QUADRO 2 - Comparativo das principais características das incubadoras e das aceleradoras	38
QUADRO 3 - Comparativo das principais características das incubadoras, das aceleradoras e dos investidores anjos	42
QUADRO 4 - Elementos principais dos quatro modelos de negócios em <i>corporate venturing</i>	46
QUADRO 5 - Comparativo das principais características das incubadoras, aceleradoras, investidores anjos e <i>corporate venture capital</i>	48
QUADRO 6 - Programas de engajamento <i>startups</i> e empresas x aceleradora corporativa.....	60
QUADRO 7 - Tipos de aceleração corporativa	66
QUADRO 8 - Comparativo das características principais das incubadoras, aceleradoras, investidores anjos, <i>corporate venture capital</i> e aceleração corporativa.....	68
QUADRO 9 - Práticas e ações de gestão do conhecimento	73
QUADRO 10 - Principais artigos e dissertações	75
QUADRO 11 - Resumo comparativo dos programas de aceleração corporativa estudados.....	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais áreas relacionadas	57
TABELA 2 - Quadro descritivo das entrevistas.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CVC	<i>Corporate venture capital</i>
EUA	Estados Unidos da América
IES	Instituição de Ensino Superior
IPAS	<i>Institutional Patent Agreements</i>
MBN	<i>Market business News</i>
M&A	Fusão e adequação
PAC	Programa de Aceleração Corporativa
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
R&D	<i>Research and Development</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOA	<i>Spin-off</i> acadêmica
TI	Tecnologia da informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
VC	<i>Venture capital</i>

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa e sua proposição	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 <i>Geral</i>	17
1.2.2 <i>Específicos</i>	17
1.3 Estrutura da dissertação	18
2 ACELERAÇÃO CORPORATIVA	19
2.1 <i>Empreendedorismo tecnológico e o ambiente acadêmico</i>	19
2.2 Aceleração Corporativa: definição e antecedentes históricos.....	25
2.3 Ecossistema da aceleração corporativa e seus agentes	28
2.3.1 <i>Inovação aberta</i>	29
2.3.2 <i>Primeiras iniciativas</i>	32
2.3.3 <i>Aceleradoras</i>	34
2.3.4 <i>Processo de aceleração</i>	35
2.3.5 <i>Diferenças entre a incubação e a aceleração</i>	37
2.3.6 <i>Investidores: corporate venture</i>	38
2.4 Crescimento das aceleradoras corporativas	48
2.5 Programas de aceleração corporativa	58
2.5.1 <i>Dimensões de análise da aceleração corporativa</i>	61
2.5.2 <i>Categorização com base nos objetivos da aceleração corporativa</i>	62
2.5.3 <i>Especificidades da estrutura/configuração do programa de aceleração corporativa</i>	64
2.5.4 <i>Benefícios mútuos e cuidados na condução de programas de aceleração corporativa</i>	69
2.6 Gestão do conhecimento no contexto de aceleração corporativa	71
3 METODOLOGIA	74
3.1 Principais artigos pesquisados	74

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2015.

3.2	Fatores que influenciaram a escolha da metodologia de pesquisa.....	80
3.3	Coleta e análise de dados	80
3.4	Estratégia de pesquisa adotada: estudo de caso	83
3.5	Considerações finais	84
4	ESTUDO DE CASOS	85
4.1	Aceleradora Alpha	85
4.2	Aceleradora Beta.....	87
4.3	Aceleradora Gama	91
4.4	Aceleradora Ômega	95
4.5	Aceleradora Delta	98
5	DISCUSSÃO	101
5.1	Estrutura e processos e os programas de engajamento com as <i>startups</i>	104
5.2	Modelos de aceleração corporativa.....	106
5.3	Motivos para a criação de um programa de aceleração corporativa.....	107
5.4	Integração entre os funcionários da empresa patrocinadora e as <i>startups</i>	108
5.5	Afinidades ou divergências das <i>startups</i> em relação ao negócio principal da empresa: questões contingenciais.....	109
5.6	Aceleradoras corporativas como um intermediário emergente	110
5.7	Implicações da aceleração corporativa para ambiente interno das grandes empresas: cultura	110
5.8	Foco na comercialização e inserção no mercado.....	111
5.9	Relação dos investidores com a aceleração corporativa.....	111
5.10	Implicações para o ecossistema	112
5.11	Tendências da aceleração corporativa no Brasil.....	113
6	CONCLUSÕES	114
6.1	Limitações da pesquisa	115
6.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	116
REFERÊNCIAS.....		117
APÊNDICES E ANEXOS.....		126

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho investiga a aceleração corporativa, enfatizando as características e critérios para a identificação de um modelo de aceleração corporativa, os benefícios relacionados ao programa e as adaptações organizacionais necessárias para a implantação de um programa de aceleração corporativa. O primeiro capítulo tem como objetivo contextualizar o estudo, por meio da caracterização do problema de pesquisa e sua proposição, estabelecer os objetivos e a justificativa da pesquisa. Ao final, apresentam-se os principais conteúdos a serem abordados em cada capítulo da dissertação.

1.1 Problema de pesquisa e sua proposição

O desenvolvimento socioeconômico dos países está intimamente relacionado à capacidade de inovação tecnológica, transferência e aplicação das tecnologias em empresas. Contudo, é possível perceber que as empresas encontram dificuldades em buscar práticas inovadoras. Nesse sentido, as grandes empresas estão percebendo que a aproximação com *startups* é um meio interessante de aprendizado, visto que empresas nascentes funcionam como uma fonte de inspiração, ideias e novos negócios.

Esta integração está acontecendo através de um fenômeno chamado de aceleração de *startups*, que é uma tendência relativamente recente no campo do empreendedorismo.

A primeira aceleradora moderna foi a *Y Combinator*, criada inicialmente pelo empreendedor Paul Graham, em Boston, em 2005, e se desenvolveu posteriormente no Vale do Silício. A segunda aceleradora, *Tech Starts*, foi fundada em Boulder, em 2007, por Brad Feld e David Cohen, e atualmente se posiciona como um ecossistema global que ajuda empreendedores a construir grandes negócios. Essas aceleradoras inspiraram programas similares em todo o mundo (AGUILHAR, 2014; SALIDO; SABÁS; FREIXAS, 2013).

De acordo com Tasic, Montoro-Sánchez e Cano (2015), os primeiros estudos no campo da aceleração de *startups* apoiaram-se principalmente na literatura sobre incubadoras de empresas, transferência de tecnologia e empreendedorismo corporativo. Entre os desafios

iniciais, destacaram-se a identificação das características particulares da aceleração de *startups* e sua diferenciação de outros modelos já consolidados (TASIC; MONTORO-SÁNCHEZ; CANO, 2015). Não obstante, a quantidade insuficiente de pesquisas teóricas e empíricas, a indisponibilidade de dados e a falta de consenso sobre uma tipologia adequada para definição de programas de aceleração representam os principais desafios a serem abordados (COHEN; HOCHBERG, 2014; FEHDER; HOCHBERG, 2014).

Se, por um lado, o fenômeno ainda não foi totalmente compreendido, o que o torna um campo fértil para pesquisa, por outro, experiências práticas com programas de aceleração têm sido notáveis. Observa-se aumento no montante de investimento em negócios embrionários, especialmente nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, além de mais interesse dos formuladores de políticas públicas em fomentar o desenvolvimento regional por meio da criação de novos empreendimentos (CLARYSSE; WRIGHT; HOVE, 2015). Adicionalmente, recente pesquisa revela que as grandes empresas perdem até 1,5 trilhão de dólares em oportunidades de crescimento por não se associarem a *startups* para ganhar escala e perceber oportunidades que advêm de parcerias em novos modelos de negócios digitais (ACCENTURE, 2015).

De fato, cada vez mais as empresas estabelecidas têm buscado formas de incorporar a inovação em seu ambiente para se tornarem mais competitivas em seus mercados. E a aproximação com *startups* tem sido gradativamente reconhecida como uma alternativa importante nessa busca, visto que estas podem funcionar como uma fonte de inspiração, ideias e novas oportunidades de tecnologias e negócios para as grandes corporações. Para as *startups*, a interação com grandes empresas, que possuem uma iniciativa voltada para a inovação aberta, representa uma oportunidade de acesso a recursos financeiros, validação da solução, mais visibilidade, capacitação, mentorias qualificadas e acesso a investidores e potenciais novos mercados (VARRICHIO, 2016). Portanto, conforme Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014), estão sendo criados programas de aceleração, que buscam a parceria entre *startups* e corporações, com foco nos objetivos e necessidades das empresas-mãe, para conseguir vantagem competitiva.

Apesar dos evidentes benefícios da relação e do fato de muitas empresas já praticarem a interação com *startups* em vários países, experiências em países em desenvolvimento como o Brasil ainda são embrionárias. Nesse contexto, é importante considerar que fatores

locais relacionados ao ecossistema de inovação (ex. políticas públicas, acesso ao conhecimento científico e tecnológico) são fortes moldadoras das formas como as empresas concebem suas iniciativas de inovação (BAGNO; SALERNO; DIAS, 2015; SALERNO *et al.*, 2015).

Assim sendo, esta dissertação tem o propósito de investigar a aceleração corporativa, enfatizando as características e critérios para a identificação de um modelo de aceleração corporativa, os benefícios relacionados ao programa e as adaptações organizacionais necessárias para a implantação de um programa de aceleração corporativa.

Para a realização deste trabalho foram feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores e participantes de iniciativas de aceleração corporativa no Brasil (n=5). A escolha das empresas seguiu o seguinte critério: empresas que atuam com aceleração corporativa, que já possuem algum programa realizado e com resultados iniciais apurados, que possuem base de dados confiável e cujos gestores operacionais sejam os responsáveis pela informação. Serão analisados os seguintes indicadores: estrutura do programa, investimento, pessoal envolvido, formas de integração, tempo do programa e objetivos/foco do programa.

Como resultado da pesquisa, será possível ter uma visão comparativa entre os programas de aceleração corporativa em funcionamento no Brasil, com base em uma análise dos indicadores mais relevantes para a categorização dos mesmos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Investigar a aceleração corporativa, enfatizando as características e critérios para a identificação de modelos de aceleração corporativa, os benefícios relacionados ao programa e as adaptações organizacionais para a implantação de um programa de aceleração corporativa.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar modelos de aceleração corporativa em execução no Brasil.
- b) Avaliar a dinâmica dos programas de aceleração corporativa.
- c) Analisar as implicações relacionadas aos programas de aceleração corporativa, para as *startups* e as empresas.
- d) Analisar os ganhos relacionados aos programas de aceleração corporativa, comparando com a aceleração tradicional.

1.3 Estrutura da dissertação

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, além deste introdutório.

O segundo capítulo relata o papel das aceleradoras corporativas no ecossistema de empreendedorismo e inovação. Nele são discutidas questões sobre a inovação aberta, destacando-se o fenômeno de aceleração de *startups* e aceleração corporativa como alternativas promissoras para empresas inovadoras. São apresentados, também, os critérios encontrados na literatura para a caracterização e identificação dos programas de aceleração corporativa e que serão utilizados como base para os estudos de caso. No terceiro capítulo é descrita a metodologia de pesquisa. No quarto capítulo são feitas a descrição dos casos de programas de aceleração corporativa. No quinto capítulo são feitas as análises e discussões sobre os resultados obtidos pela estudo de casos.

Finalmente, o sexto capítulo traz as conclusões do trabalho, demonstrando como o referencial teórico e a metodologia utilizada foram determinantes para a análise e estudo da aceleração corporativa. Nesse capítulo são apresentadas, ainda, as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

2 ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Este capítulo tem o objetivo de contextualizar a aceleração corporativa a partir do seu papel no ecossistema de empreendedorismo e inovação. Para tanto, o primeiro tópico aborda a definição de uma *startup* e de um programa de aceleração e finalmente o que é uma aceleração corporativa. A seguir é feita uma análise do ecossistema que forma a aceleração corporativa e seus principais atores. Finalmente analisam-se as principais características do processo de aceleração corporativa e suas principais diferenças para os processos de aceleração tradicional.

2.1 *Empreendedorismo tecnológico e o ambiente acadêmico*

Para se entender as *startups*, deve-se compreender inicialmente o conceito de empreendedorismo. Assim sendo, para Baron e Shane (2015), o empreendedorismo é um processo, ou seja, uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo. Dessa forma, o empreendedorismo começa com uma ideia para um produto ou serviço novo. Mas esse processo tem que continuar até que essa ideia seja colocada no mercado, se não é empreendedorismo, é simplesmente um exercício de criatividade ou geração de ideias.

Com base nesse pensamento, uma das definições mais aceitas de empreendedorismo é:

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Assim sendo, o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova. A nova aplicação comercial pode assumir diferentes formas, mas simplesmente inventar uma nova tecnologia, produto ou serviço ou gerar uma nova ideia não é suficiente por si só. Muitas invenções nunca resultam em produtos reais,

pelo simples motivo de não oferecerem benefícios comerciais (ou porque ninguém imagina um uso comercial para elas), não podendo, assim, servir de base para uma nova empresa lucrativa (BARON; SHANE, 2015).

Para Schumpeter (1996), o empreendedorismo é o principal responsável na prosperidade e revolução de um organismo econômico. Outro autor que destaca a importância do empreendedorismo para a economia é Peter Druker (1998). Para Acs, Desai e Hessels (2008), o empreendedorismo tem a capacidade de contribuir para a economia dos países de três maneiras: introduzindo inovação; reforçando concorrentes; criando novos competidores no mercado (RIBEIRO; PLONSKI; ORTEGA, 2016).

Recentemente, houve relevante crescimento da tendência do empreendedorismo voltado para empresas de base tecnológica (RIBEIRO; PLONSKI; ORTEGA, 2016). Essa tendência, somada ao crescimento dos negócios de setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), trouxe consigo o surgimento do conceito de *startup*. Nessa linha, uma *startup* é uma fase de uma empresa de base tecnológica na qual se busca encontrar um modelo de negócios sustentável a longo prazo e desenvolver uma estrutura com potencial de tornar-se escalável (RIES, 2011).

Existem muitas definições para as *startups*. Para Blank e Dorf (2012), é uma organização temporária usada para pesquisar um modelo de negócios escalável e replicável. Por sua vez, Ries (2011) entende que uma *startup* é uma instituição humana projetada para entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Com base nessas duas definições é possível entender que uma *startup* é uma instituição temporária formada por pessoas que buscam novos negócios e produtos que possam ser escaláveis e replicáveis, em um ambiente de extrema incerteza.

As *startups*, segundo dados da *State of Small Business* (2007; 2010), desempenham importante papel na economia em períodos de crescimento e recessão. Na economia americana, no período de crescimento econômico que antecedeu 2007, as pequenas empresas geraram aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto (PIB), 60 a 80% dos novos empregos e grande parte da inovação (*STATE OF SMALL BUSINESS*, 2007). Em 2007, havia cerca de 5 milhões de empresas nos Estados Unidos, das quais quase meio milhão eram empresas *startups* (STANGLER, 2010).

Por sua vez, o mercado brasileiro, segundo os dados publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) indicam que as pequenas e microempresas constituem 99% do total de empresas no país, concentrando 52% do total de empregos formais e 40% da massa salarial. Esse conjunto de empresas é responsável por 25% do PIB e por 70% das novas vagas de emprego geradas mensalmente (LIMEIRA, 2014). Como as *startups* fazem parte do ambiente das pequenas e microempresas, é necessário que cada vez mais se fomente a criação de *startups*. Uma das formas disso acontecer é por intermédio das Instituições de Ensino Superior (IES).

Um dos marcos iniciais para a relação entre universidades e empresas, para Mowery, foi o *Bayh-Dole Act*, que deu sustentação política para que a Universidade se aliasse às empresas, principalmente nos Estados Unidos. O *Patent and Trademark Act* de 1980 (*Bayh-Dole*) fornecia permissão para que os pesquisadores patenteassem os resultados de pesquisas financiadas pelo governo federal. A lei facilitava o patenteamento e licenciamento das pesquisas feitas nas universidades, pelo menos de duas maneiras. Primeiro, substituiu uma gama de acordos de patentes institucionais (IPAS) que tinham sido negociadas entre as universidades individuais e agências federais, por uma política uniforme. Em segundo lugar, garantia o apoio do Congresso para a negociação de licenças exclusivas entre as universidades e indústrias dos resultados das pesquisas financiadas pelo governo federal. A aprovação da Lei *Bayh-Dole* foi parte de uma mudança mais ampla na política dos EUA em direção a uma política mais forte sobre a propriedade intelectual. Em muitos aspectos, o *Bayh-Dole Act* é a expressão máxima da fé no "modelo linear" de inovação.

Contudo, desde 1970 os governos estão buscando formas de incentivar a relação entre as universidades e o setor produtivo. Apesar disso, muitas das tentativas de se transferir a tecnologia das universidades para a indústria não tiveram sucesso. Para agravar a situação, entre 1979 e 1991 o financiamento governamental para pesquisas diminuiu muito. Com essa diminuição as universidades tiveram que buscar novas formas de financiar suas pesquisas, passando assim a se aproximar mais das empresas (MOWERY; SAMPAT, 2005). Vale ressaltar que há muito tempo que a economia se beneficia das parcerias entre IES e empresas para o desenvolvimento e pesquisa.

Conforme Shane (2004), a maioria das empresas de tecnologia dos Estados Unidos foi fundada por pessoas provenientes da Universidade, sendo seus fundadores funcionários ou estudantes (*spin-off* acadêmica). Shane (2004) define, a *spin-off* acadêmica (SOA) como uma empresa criada para explorar uma propriedade intelectual gerada a partir de um trabalho de pesquisa desenvolvido em uma instituição acadêmica.

Existem também as *spin-offs* corporativas, que correspondem à nova empresa que emerge de uma empresa-mãe (Tübke, 2004). Portanto, ela se origina quando uma nova empresa é derivada do contexto corporativo do setor industrial, comercial ou agrícola, sem a participação direta de instituições acadêmicas, como universidades ou outras IES.

Principalmente nos Estados Unidos, após o *Bayh-Dole Act*, em 1980, as *spin-offs* passaram a ser um alicerce importante para a economia. Por causa das *spin-offs*, muitas empresas do país se estabeleceram e formaram-se principalmente ao redor das universidades, como é o caso do Vale do Silício e da Rota 128.

A partir da primeira inserção no mercado dessas empresas americanas vindas das universidades, as *spin-offs* tornaram-se um fenômeno mundial. A partir de 1990, vários países também manifestaram interesse no desenvolvimento de *spin-offs*, trazendo vultosos aportes de recursos financeiros para as universidades. Além disso, muitos países reformularam suas políticas de fomento e leis para incentivar a criação de *spin-offs*. Mais de 3.376 *spin-offs* foram criadas nas universidades americanas entre 1980 e 2000 (PRESSMAN, 2001).

As principais características de uma *spin-off* acadêmica são (ARAÚJO *et al.*, 2005):

- a) Empresas que se originam de IES;
- b) exploração das inovações tecnológicas, patentes e conhecimento adquirido nas IES por parte da sociedade;
- c) empresas independentes da IES mãe e com fins lucrativos;
- d) empresas fundadas por pelo menos um membro da IES, podendo ser professor, aluno ou funcionário.

Um ponto importante refere-se ao fato de que as empresas que não comercializam conhecimento ou propriedade intelectual geradas nas IES, mas são fundadas por ex-alunos e ex-funcionários, não são consideradas *spin-offs* (ARAÚJO *et al.*, 2005). Dessa forma, é essencial que a empresa comercialize conhecimento e propriedade intelectual criada na IES, usando seu conhecimento acumulado, para ser considerada uma *spin-off*. A primeira importância a ser analisada em relação às *spin-offs* refere-se ao benefício adquirido pela IES. De forma simples, o principal benefício para as IES está no licenciamento de propriedade intelectual. Assim sendo, a IES pode receber *royalties* e investimentos. Com esses recursos poderá gerar empregos e tecnologia. Além disso, a IES recebe benefícios intangíveis, que são o reconhecimento da sociedade e o prestígio. Em contrapartida, a IES deve modificar sua estrutura para propiciar a instalação e o desenvolvimento das *spin-offs* (ARAÚJO *et al.*, 2005).

Outro ponto importante está relacionado ao desenvolvimento local (ARAÚJO *et al.*, 2005). Geralmente as *spin-offs* têm alto valor agregado, criam postos de emprego e estimulam a sociedade local, trazendo investimentos para a região. Contudo, vale ressaltar que o foco na criação de *spin-offs* pode gerar, em longo prazo, falta de interesse nas universidades de produzir pesquisas para o desenvolvimento da sociedade e sem fins lucrativos (MOWERY; SAMPAT, 2005). Com base no *Bayh-Dole Act*, alguns estudiosos têm sugerido que os "motivos de comercialização" poderiam mudar a orientação da pesquisa universitária de "básica" para "aplicada" (HENDERSON *et al.*, 1998), mas até agora há pouca evidência substancial desse fenômeno (MOWERY; SAMPAT, 2005).

Um segundo efeito potencialmente negativo do aumento do patenteamento e licenciamento nas universidades é o enfraquecimento potencial de investigadores acadêmicos de "ciência aberta", levando a atrasos de publicação, sigilo e retenção de dados e materiais (DASGUPTA; DAVID 1994; LIEBESKIND 2001). Esse novo comportamento pode gerar prejuízos ao avanço tecnológicos das sociedades. Entretanto, estes efeitos ainda não podem ser comprovados e talvez apareçam em um futuro próximo (MOWERY; SAMPAT, 2005).

Segundo Shane (2004, p. 70), existem três grandes razões que estimulam a criação de *spin-offs*. Todas interagem com a política da IES em relação a oferecer exclusividade nas licenças, permitir que os inventores saiam de licença para fundar suas próprias companhias para explorar suas invenções e possibilitar que use os recursos da IES para desenvolver

tecnologia, dividindo, assim, os *royalties* e facilitando o acesso ao capital. A primeira razão está relacionada à exclusividade nas licenças, pois os investidores querem garantias para fazer o investimento. Dessa forma, se uma IES não garante a exclusividade, pode ter significativa diminuição nos investidores, o que prejudicaria a criação das *spin-offs*.

A segunda razão está relacionada à igualdade, ou seja, as IES têm dificuldade em determinar a igualdade no que se refere a *royalties* e pagamentos da propriedade intelectual. Algumas IES conseguem criar mais *spin-offs*, pois têm uma política mais flexível nas remunerações das criações. A última razão está na permissão para que professores possam se ausentar da IES para fundar suas empresas com base na pesquisa realizada na instituição. Muitos professores não querem abrir mão de suas posições para fundar suas empresas. Assim, a IES estimula a criação e a pesquisa, pois o professor não precisará se desligar da faculdade para fundar sua empresa. Esses pontos levantados por Shane (2004) são de extrema relevância e impactam sobremaneira na criação de um ambiente favorável para as *spin-offs*.

O principal problema relacionado à implantação está no fator financeiro, ou seja, na capitalização do conhecimento com foco no retorno financeiro esperado. Dessa forma, para que se possa implantar um processo de *spin-offs* na IES, primeiramente deve ocorrer uma mudança de paradigma, pois devido à natureza desinteressada da pesquisa acadêmica os pesquisadores acadêmicos entendem dinheiro como um meio para a realização de seus trabalhos (ARAÚJO *et al.*, 2005).

Ainda é comum, no meio acadêmico, considerar-se que atividades extrapesquisa e extraensino como de natureza comercial, irrelevantes e até “vulgares”. Porém, essa situação tem mudado rapidamente nos últimos anos, como reconhecem Etzkowitz *et al.*, no artigo *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm* [O futuro da Universidade e a Universidade do futuro: evolução da torre de marfim ao paradigma empreendedor]. Atividades empreendedoras têm, progressivamente, ganhado respeito e legitimidade aos olhos de autoridades políticas e acadêmicas (SERRÃO *et al.*, 2006, n. 10).

Em consonância com esse pensamento, Alvarez e Busenitz (2001) acreditam que uma das dificuldades dos empreendedores em estágio inicial está na necessidade de deter uma variedade de recursos com capacidade financeira bastante limitada. Surge, assim,

claramente a necessidade de formas alternativas de financiamento. Além disso, as *startups*, por serem organizações temporárias, têm extrema dificuldade em acessar os mercados e produzir um plano de negócios para os possíveis investidores. As *startups* procuram programas de aceleração que as preparem para o mercado ou que as ajudem a criar um plano de negócios. Portanto, é necessária uma conceituação de aceleração e aceleradoras.

2.2 Aceleração Corporativa: definição e antecedentes históricos

A aceleração é uma forma de auxiliar e apoiar a *startups* em seus estágios iniciais. Ou seja, é uma forma de ajudar os empreendedores a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes promissores e garantir recursos, incluindo capital e funcionários (COHEN, 2013). Ao participar de um programa de aceleração, as *startups* conseguem, por intermédio de mentores qualificados, formatar um plano de negócios que poderá ser apresentado para investidores. Logo, uma aceleração de *startups* ajuda os empreendedores a formatar seu futuro empreendimento de forma mais rápida e eficiente, fornecendo suporte e conhecimento para isso (COHEN, 2013).

Segundo Hathaway (2016), a aceleração é uma educação imersiva e em um curto período de tempo é oferecido aos fundadores das *startups* a oportunidade de aprender em ritmo acelerado. Aprender praticando é vital para o processo de empreendimentos de escala, portanto, acelerar é comprimir anos de aprendizagem em um período de alguns meses.

Um dos tipos de aceleração de startups é a aceleração corporativa, que foi descrita por Hochberg (2015) como um certo tipo de aceleração de *startups* que são "iniciados" por corporações e possuem muita semelhança com as acelerações regulares. A aceleração corporativa tem como foco o aumento da capacidade de inovação e melhor visualização das tecnologias futuras pelas grandes corporações. Por sua vez, Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014) definiram aceleração corporativa como um programa de aceleração que busca a parceria entre *startups* e corporações, com foco nos objetivos e necessidades das empresas-mãe, para conseguir vantagem competitiva. E Weiblen e Chesbrough (2015) reconhecem que a aceleração corporativa é um termo usado de forma diferente em diferentes contextos, mas no mundo corporativo normalmente denota um programa de tempo limitado no qual as *startups* buscam programas/ patrocinadoras com foco no setor de seu produto.

Analisando as definições de aceleração corporativa é possível perceber que esse modelo é uma forma de aceleração de *startups*, na qual uma empresa patrocinadora se relaciona diretamente com as *startups* na busca de soluções, sejam elas internas ou externas, correlacionadas ou não ao principal negócio da empresa, na busca de vantagens competitivas.

A aceleração corporativa surge devido a grande dificuldade, das *startups* de atingirem seu pleno potencial e, posteriormente, de consolidar seu negócio. Isso é resultado, muitas vezes, da falta de capacidade gerencial dos empreendedores ou de recursos para tornar a operação viável (BOLLINGHTOFT; ULHOI, 2005). A primeira tentativa de resolver esse problema foi feita por meio de incubadoras, que possibilitavam à *startup* ter acesso a uma infraestrutura de apoio administrativo e uma rede de mentores/profissionais (LEHMANN, 2013). Já em 2005, as aceleradoras surgiram como uma nova opção de apoio ao empreendedorismo de base tecnológica (programa *Y-Combinator*). Esses foram os primeiros esforços sistematizados de se instaurar relacionamento entre empresas e *startups* (LEHMANN, 2013).

Com a crise de 2008 a maioria das formas tradicionais de financiamento de *startups* foi reduzida drasticamente. As principais formas de financiamento eram em bancos, investidores anjos e *venture capital* (capital de risco das grandes empresas) (DORF; BYERS, 2005; FALBE; KUMAR; WELSH, 2011). A recessão de 2008 afetou todos, resultando na relutância em investir em muitas empresas nascentes (MITCHELL, 2010). Depois da crise da internet em 2000 e da crise financeira de 2008, os investidores de risco não apenas reduziram seus investimentos, mas também mudaram o foco para as *startups* com estágios avançados de crescimento, deixando uma brecha de financiamento para as novas empresas (BLIEMEL *et al.*, 2013; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

Pesquisas recentes confirmam que esses investidores financiaram predominantemente empresas com estágio avançado, com vendas, clientes e mercado já definidos (*CENTER FOR VENTURE RESEARCH*, 2007). Com essa redução, as pequenas empresas constituíram 60% das perdas líquidas de postos de trabalho da nação devido à sua incapacidade de obter financiamento durante a recessão de 2008. Assim sendo, as *startups* tiveram que buscar novas formas de financiamento (*STATE OF SMALL BUSINESS*, 2010).

O fosso de inovação entre empresas estabelecidas e *startups* levou ao desenvolvimento de vários mecanismos, projetados para permitir que as empresas em funções aproveitem o potencial de inovação inicial (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016; MILLER; BOUND, 2011). Após as crises, os investimentos retornaram, estimulados pela diminuição nos custos gerados pelos avanços das tecnologias de informação (KERR; RAMANA; MATTHEW, 2014). Recentemente, as grandes corporações têm buscado se unir a *startups* para solucionar problemas práticos de maneira mais dinâmica, além de incorporarem novas tecnologias, produtos e serviços e ganhar *insights* de novos mercados. Nesse modelo, *startups* entregam uma solução com uma proposta de valor diferenciada para as grandes corporações, sendo importante que elas forneçam uma base tecnológica como diferencial competitivo. Assim sendo, identifica-se certa simbiose na união dos esforços entre empresas e *startups*, enaltecendo a importância de modelos e mecanismos (não limitados ao aspecto financeiro) que catalisem e viabilizem tal ocorrência (KOHLER, 2016).

Vale ressaltar, contudo, que, quando inseridas em um ambiente organizacional de uma empresa estabelecida, as *startups* podem encontrar grandes dificuldades, pois terão de desenvolver certa permeabilidade para se adaptar à cultura da empresa e ser influenciada pela mesma, ao mesmo tempo em que não devem perder suas características de flexibilidade e criatividade.

Hochberg (2015) e Crichton (2014) afirmam que esse fenômeno foi desencadeado devido às empresas estarem mais ansiosas do que no passado, para estarem perto de empreendedores para aumentar seu próprio potencial de inovação (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012). Essa relação foi incentivada pelas reservas de caixa corporativo, principalmente nos Estados Unidos (HARFORD, 1999; SÁNCHEZ; YURDAGUL, 2013).

De acordo com Heinemann (2015), as primeiras aceleradoras corporativas surgiram entre 2010 e 2011. *Citrix* (EUA), *ImmobilienScout* (Alemanha), *Microsoft* (EUA) e *Telefónica* (Espanha) estavam entre as primeiras empresas a lançar tais programas. Alguns autores (Hochberg, Dempwolf e Crichton) descrevem as aceleradoras corporativas como aquelas patrocinadas por corporações que buscam alcançar objetivos específicos dessa empresa, para ganhar vantagem competitiva.

No entanto, a crescente quantidade de capital de risco disponível resulta em mais concorrência por inovações tecnológicas promissoras (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016). Assim, as *startups* promissoras nos estágios finais são muito caras e, portanto, as empresas estabelecidas estão buscando maneiras de atraí-las antes de o seu desenvolvimento ser concluído (KOHLENER, 2016). Assim sendo, embora as razões exatas para o surgimento de aceleradores corporativos ainda não sejam claras, várias fontes traçaram paralelos com os padrões cíclicos de fundos de capital de risco corporativos e não corporativos.

Com base nesse raciocínio é possível perceber que essa relação entre crises/capital de risco e aceleração corporativa é coerente, pois a primeira aceleração não corporativa surgiu em 2005, precisando de alguns anos para se firmar como uma solução viável. Mas em 2008 a crise retirou o capital de risco do mercado e não seria lógico para as empresas investir em um conceito ainda não comprovado. Somente após o início da recuperação econômica as empresas retomaram o pensamento de investimento de risco (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012). Com o excedente de capital de risco nas empresas, tornou-se lógico que estas começassem a investir em aceleradoras corporativas.

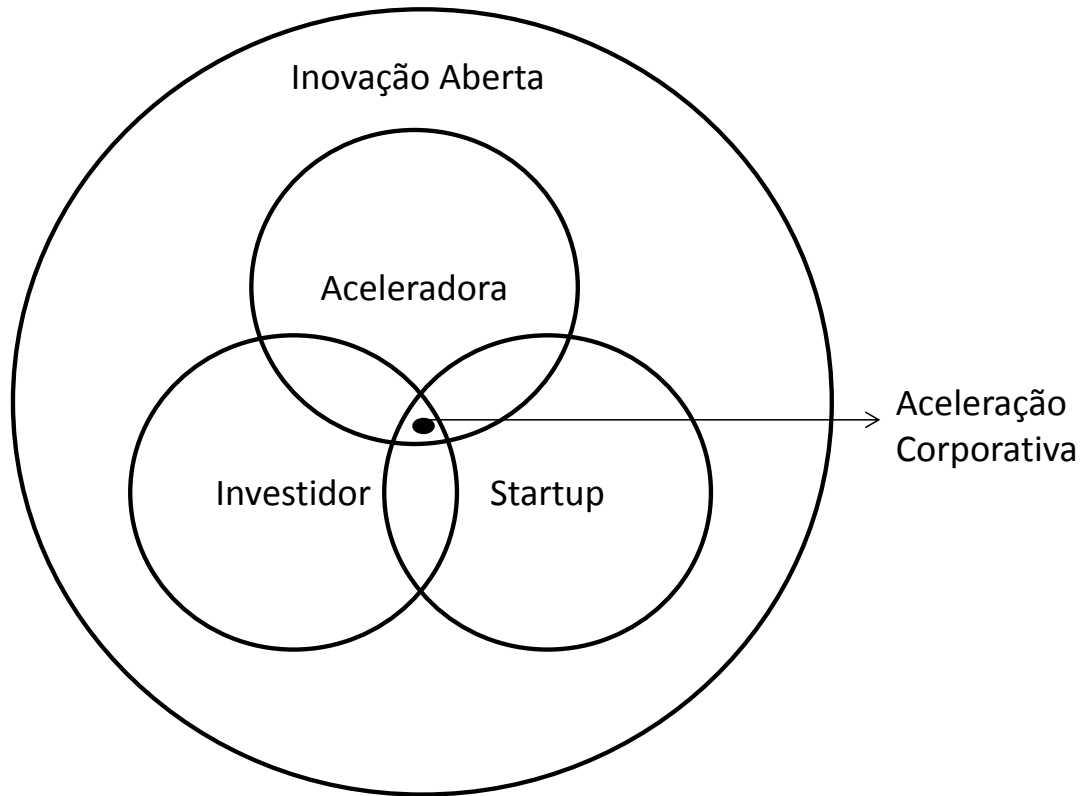
Com base nessas definições de aceleração corporativa, é mister compreender o ecossistema no qual os programas de aceleração corporativa estão inseridos.

2.3 Ecossistema da aceleração corporativa e seus agentes

A definição de ecossistema de inovação, segundo Dodgson, Gann e Phillips (2013), é a rede que interconecta organizações, relacionadas a determinada empresa ou a um setor, possibilitando a integração entre produção e a equipe das mesmas, de forma a criar novos valores a partir da inovação.

A aceleração corporativa está inserida no ecossistema da inovação aberta e os principais atores desse ecossistema são: aceleradora, *corporate venture* (capital de risco) e *startups*. A Figura 1 representa o ecossistema da aceleração corporativa.

Figura 1 - Ecossistema da aceleração corporativa



Fonte: adaptado de Lehmann (2013).

Para melhor contextualização deste trabalho, será feita uma explanação dos componentes do ecossistema da aceleração corporativa.

2.3.1 Inovação aberta

Os primeiros estudos em relação à inovação tiveram como precursor nome como Schumpeter (1934), que analisou relação entre o empreendedor e as empresas (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006). A inovação pode ser entendida como um processo social que parte ou se cria das necessidades humanas, possui legitimação social e resulta em algo novo, útil, viável, sustentável e/ou lucrativo. Drucker (1986) define inovação como uma ferramenta específica dos empreendedores, que são capazes de explorar as mudanças como oportunidades para geração de novos negócios.

Para que se possa entender a evolução da inovação nas empresas, deve-se ressaltar que esta está diretamente ligada ao surgimento das áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas corporações (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006). Essas áreas surgiriam com o objetivo

inicial de manter e melhorar a produção das grandes empresas. As funções de P&D eram, assim, direcionadas para a produção de larga escala, o que dificultava a introdução e criação de novos produtos (CHANDLER, 1990). Com o passar dos tempos, muitas empresas, a partir do P&D interno, começaram a explorar os conhecimentos adquiridos para desenvolver novos produtos (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006).

Outra fonte rica de antecedentes da inovação tem sido a quantidade de trabalhos que abordam a importância da tecnologia externa para a melhoria dos processos internos da empresa. Alguns desses trabalhos abordam a necessidade de investir em pesquisas internas, para que estas se adaptem à tecnologia externa (capacidade de absorção) e outros modelam a decisão estratégica da empresa de utilizar novas tecnologias advindas de fora da empresa (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006). Segundo Rosenberg e Steinmueller (1988), as empresas que não conseguem explorar e absorver os conhecimentos e tecnologias externas podem estar em desvantagem competitiva.

Nos anos 2000, Chesbrough (2003) cunhou o termo inovação aberta (*open innovation*), propondo-o como um imperativo para empresas que pretendam criar e lucrar a partir de tecnologia. Em seu trabalho, Chesbrough conseguiu conectar os processos de aquisição de conhecimento externo e de explorar o conhecimento interno externamente, colocando-os ambos sob o guarda-chuva de inovação aberta (HUIZINGH, 2011). O termo *open innovation* tornou-se amplamente difundido tanto na literatura quanto em comunidades de prática de inovação. De acordo com o autor: “*Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively*” (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006)².

Entretanto, apesar da evolução incorporada por Chesbrough, a inovação aberta, em seus conceitos básicos, já era praticada há muito tempo, ou seja, a busca de conhecimento externo para melhorar processos internos nem a busca externa de novos negócios eram inteiramente novos (HUIZINGH, 2011). Além disso, vale ressaltar que a inovação aberta geralmente é contrastada com a inovação fechada, supostamente seu antecessor, na qual as

² “Inovação aberta é o uso de entradas e saídas propositadas de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados de uso externo de inovação, respectivamente” (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006, tradução livre).

empresas geram suas próprias ideias de inovação e, em seguida, desenvolvem, constroem, comercializam e distribuem por conta própria (CHESBROUGH, 2003). Mowery (2009) sugere que a inovação fechada pode ter sido a exceção em uma história caracterizada principalmente por práticas abertas de inovação (HUIZINGH, 2011).

De fato, Huizingh (2011) ressalta também que a inovação fechada tenha sido uma exceção ao longo da história, ao reconhecer a centralidade do trabalho de Chesbrough na organização da pesquisa sobre o assunto e na tangibilização de esforços. Huizingh destaca que a premissa básica da inovação aberta está em abrir o processo de inovação e utilizar os termos *inbound* para se referir ao uso interno de conhecimento externo e *outbound* para a exploração externa de conhecimento utilizado internamente.

A partir destes conceitos, alguns autores, como Nambisan e Sawhney (2007), listam várias formas pelas quais as empresas podem inovar abertamente, tais como projetos de *codesign*, inovação colaborativa (ou seja, estabelecer redes ou consórcios para explorar oportunidades de inovação), *joint ventures*, modelos *open source*, *spin-offs* e licenciamento (propriedade intelectual). Por sua vez, Chiaroni, Chiesa e Frattini (2011) afirmam que o envolvimento em uma estratégia de inovação exige o estabelecimento de relações com múltiplos parceiros (por exemplo, universidades, instituições de pesquisa, fornecedores e usuários). E a adoção de uma abordagem de inovação aberta exige capacidades de gestão para lidar com diferentes redes para se adaptarem a diferentes objetivos. Esses autores concluem que as empresas inovadoras devem aumentar tanto a quantidade de parceiros como a profundidade de cada relacionamento realizado.

Huizingh (2011) concluiu que as iniciativas de inovação aberta estavam, na sua maioria, restritas às grandes empresas que pretendiam lançar novos produtos e desafios para o futuro. Pois essas empresas estavam dispostas a abordar as incertezas associadas à inovação aberta (ex. finalidades, parceiros, papéis, nível de interação). Dessa forma, qualquer modelo que pretenda ser um novo paradigma para a inovação industrial deve responder a anomalias que não são bem explicadas em um paradigma anterior (KUHN, 1962).

Segundo Chesbrough e Crowther (2006), na inovação aberta foram identificadas algumas anomalias. Um exemplo ocorreu quando as grandes empresas encontraram dificuldades

quando a pesquisa interna gerou *spillovers*, que não poderiam ser comercializados diretamente pela empresa. Em alguns casos, essa tecnologia seria licenciada para outros, mas, na maioria dos casos, seria descartada, esperando o desenvolvimento interno ou os proponentes da pesquisa deixarem a empresa e desenvolvê-la por conta própria. Isso levou à anomalia kuhniana de ter os benefícios da inovação acumulada não para a empresa que financiou seu desenvolvimento, mas para outras empresas que conseguiram capturar os benefícios da inovação (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006)

A inovação aberta abre um leque de possibilidades para as organizações e engloba o processo pelo qual as empresas estabelecidas se unem às *startups* para a troca de conhecimento e recursos. A corporação adquire, então, conhecimento tecnológico e vislumbra novos mercados, enquanto a *startup* utiliza os recursos da grande corporação para entrar no mercado e conseguir escala.

2.3.2 Primeiras iniciativas

As tentativas iniciais de se formalizar a relação entre corporações estabelecidas e *startups* foram feitas por intermédio das incubadoras e os parques tecnológicos. Estas iniciativas surgiram na década de 1950, nos Estados Unidos (LIMEIRA, 2014).

Limeira (2014) informa que a primeira incubadora surgiu na cidade de Batávia, no estado de Nova York, em 1959. Diante das dificuldades econômicas enfrentadas na época, um empresário americano comprou as instalações de uma fábrica 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. Com isso, conseguiu reduzir os custos operacionais das empresas instaladas, aumentando a sua competitividade. Esse sistema de apoio às pequenas empresas foi denominado de Centro Industrial de Batávia e tornou-se conhecido pelo apelido de incubadora (ARANHA, 2008). Uma incubadora oferece espaço, em forma de aluguel, para que os custos possam ser diluídos entre vários locatários.

As incubadoras representam um modelo mais tradicional de investimento a partir de um projeto ou uma empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas ou microempresas, apoiando-as nas primeiras etapas de suas vidas. O

processo de incubação inclui ajuda com a modelagem básica do negócio, com técnicas de apresentação, acesso a recursos de ensino superior, entre outros (STARTSE, 2017). Vale enfatizar que um programa de incubação tem um tempo de duração médio de cinco anos (COHEN; HOCHBERG, 2014).

De acordo com estudo realizado em 2016 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores em parceria com o 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). As incubadoras foram tentativas de aproximar as universidades ao mercado.

O quadro 1 traz um resumo das principais características das incubadoras.

QUADRO 1 - Resumo das principais características das incubadoras

	Incubadoras
Criação	Corporações estabelecidas
Objetivos	Aluguel e prestação de serviços
Fonte dos objetivos	Genérico, desenvolvimento de P&D
Estágio da <i>satartup</i>	Inicial ou avançado
Oferece às <i>startups</i>	Contratação de serviço (ex.: contadores, advogados)
Duração delimitada	1-5 anos
Seleção	Contínua
Admissão	Sem concorrência
Financiamento	Sem financiamento
Participação	Não
Montante de participação	Sem participação
Surgimento	1950

Fonte: adaptado de Heinemann (2015), Cohen e Hochberg (2014), Weiblen e Chesbrough (2015).

Os parques tecnológicos, por sua vez, constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Os parques tecnológicos tem como foco empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Assim, os parques atuam como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região (ANPROTEC, 2016).

O primeiro parque tecnológico, surgiu na Califórnia, por volta de 1950. Em 1951, empresas de tecnologia e pesquisadores da Universidade de Stanford criaram o Parque Industrial de Stanford (*Stanford Industrial Park*), e, posteriormente, o Parque Tecnológico de Stanford (*Stanford Research Park*), a fim de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na universidade e a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, principalmente no setor eletro-eletrônico, de computação e informática (LIMEIRA, 2014). A partir de então, esta região próxima à Universidade de Stanford ficou conhecida como Vale do Silício (*Silicon Valley*). Ainda na década de 1950, no estado da Carolina do Norte, foi criado o polo tecnológico Research Triangle Park, localizado próximo a três universidades (*North Carolina State University, University of North Carolina, Duke University*) (LIMEIRA, 2014).

Com base na definição de *startups*, aceleração corporativa e na conceituação da inovação aberta, é possível verificar que a aceleração corporativa está inserida no ecossistema da inovação aberta e que seus atores são as *startups*, as aceleradoras e os investidores (*corporate venture*). Deve-se entender, portanto o papel de cada uma desses atores na aceleração corporativa.

2.3.3 Aceleradoras

Aceleradoras são organizações que ajudam os empreendedores a trazerem seus produtos para o mercado. Eles normalmente convidam *startups* para participar de um programa de aceleração, no qual as *startups* trabalham intensamente em suas tecnologias por determinado período de tempo (FISHBACK *et al.*, 2007a). De acordo com Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), outros autores definem aceleradoras como grupos de pessoas com experiência em negócios que prestam serviços, espaço de escritório, orientação, mentoria, *networking*, serviços de gestão, conhecimento e especialização para empresas nascentes com foco em ajudá-las a ter sucesso nas fases iniciais do empreendimento (FISHBACK *et al.*, 2007b). Para Cohen e Hochberg (2014, p. 9), as aceleradoras são instituições que “ajudam os empreendimentos a definir e construir seus produtos iniciais, a identificar segmentos de clientes promissores e a proteger recursos, incluindo capital e funcionários”. Finalmente, Dempwolf, Auer e D’Ippolito (2014, p. 26-27) propõem a seguinte definição de aceleradoras: "entidades empresariais que fazem investimentos em estágios iniciais de empresas promissoras em troca de participação, fornecendo espaço de

coparticipação, mentoria e palestras, que culmina em um evento público ou dia de demonstração (*demoday*)".

Com base nessas definições é possível entender que aceleradoras são instituições que ajudam as empresas nascentes (*startups*) a se inserir no mercado, ajudando-as a definir seus produtos, a identificar seus segmentos e a proteger seus recursos. Para isso, as aceleradoras fornecem espaço de coparticipação, mentorias, palestras, em troca de uma participação na *startup*.

Hoffman e Radojevich-Kelly (2012) categorizaram as aceleradoras em quatro tipos:

- a) Apoiadas por investidores anjos e com foco na orientação dos empreendedores;
- b) apoiadas por capital de risco (*venture capital*), com ênfase na busca de parcerias que tenham sinergia com o portfólio;
- c) apoiadas por instituições;
- d) aceleradoras corporativas, que têm como foco promover tecnologias e produtos correlacionados ao principal negócio da empresa patrocinadora.

O tipo de aceleradora escolhida para análise neste trabalho foi a aceleradora corporativa, pois se busca entender como as empresas estão buscando se relacionar com as *startups* para gerar inovação. Para fornecer os serviços mencionados nas definições, as aceleradoras necessitam de apoio de investidores. Esses investidores fazem o aporte de capital na aceleradora em troca de participação nos negócios. É necessário que se faça uma definição desses investidores. Vale realçar que, no ambiente da aceleração corporativa, os investidores são essencialmente as empresas patrocinadoras.

2.3.4 Processo de aceleração

O processo típico de aceleração ocorre em um *boot-camp*, ou seja, um período de imersão dos membros das *startups* no programa com foco intensivo em mentorias, focadas no aprimoramento do modelo de negócios. Após esse período, as melhores *startups* são selecionadas para uma apresentação para investidores de risco, investidores anjos e potenciais parceiros/clientes. O objetivo é oferecer o suporte necessário para os empreendedores identificarem seu modelo de negócios e alinharem-se melhor aos seus

devidos mercados. Tipicamente, os programas de aceleração têm duração de 12 semanas e terminam em um *demo day*. No final do processo os empreendedores apresentam seu modelo de negócio para investidores potenciais que estejam interessados no portfólio das aceleradoras (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

Miller e Bound (2011) propõem um modelo que apresenta cinco características principais (e comuns) para as aceleradoras:

- a) Um processo de aplicação altamente competitivo: os programas têm inscrição *on-line*, o que permite que a aplicação seja em nível internacional e a seleção é feita por especialistas do mercado;
- b) provisionamento financeiro para sustentar a operação: o investimento oferecido está geralmente relacionado ao custo para que cada cofundador consiga se sustentar durante o período de aceleração;
- c) foco em pequenos times, e não em indivíduos: geralmente, programas de aceleração não selecionam empreendedores sozinhos, pois se considera que o trabalho necessário para levantar uma *startup* exija mais de uma pessoa;
- d) tempo limitado de suporte oferecido e mentoria intensiva: o tempo limitado está em parte ligado ao período relativo ao lançamento de um produto inicial na área de tecnologia da informação e comunicação, mas também em parte ligado ao objetivo de criar um ambiente de “alta pressão”, voltado para rápido progresso e aprendizado. As mentorias são responsáveis por criar um período de contato profundo com empreendedores experientes, investidores e outros profissionais que possam desempenhar papel importante no direcionamento e melhoria do modelo de negócio da *startup*. Para isso, os autores acreditam ser fundamental o papel da rede de profissionais ligados à aceleradora disponíveis a oferecer seu tempo como mentores;
- e) *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, no qual empreendedores de distintas *startups* ajudam seus pares a resolverem problemas com competências peculiares em forma de reciprocidade indireta.

Nessa proposta, as aceleradoras preparam as *startups* para o crescimento durante um período mais curto de tempo (até seis meses), podendo realizar investimento de risco para adquirir uma parte (5 a 15%) das ações das empresas aceleradas.

2.3.5 Diferenças entre a incubação e a aceleração

Alguns autores definem aceleradores como tipos especiais de incubadoras (MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014). No entanto, há claras diferenças entre esses dois modelos. Os programas de aceleração são configurados por curtos períodos de tempo, geralmente três meses (COHEN; HOCHBERG, 2014; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), em oposição às incubadoras, que geralmente duram entre um e cinco anos (BARROW, 2001).

Outro ponto de diferenciação entre a aceleração e a incubação é que o grupo de *startups* selecionado para a aceleração tem a possibilidade de se conectar uns com os outros, beneficiando-se de suas diversas habilidades e ajudando-se mutuamente em situações difíceis (COHEN; HOCHBERG, 2014). Por sua vez, as incubadoras não fornecem esse tipo de integração, pois as empresas já estão em um estágio maior de maturação (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016). Um dos destaques de um programa de aceleração é o evento de lançamento público, muitas vezes chamado de dia de demonstração (*demoday*), em que investidores anjos participam para avaliar e possivelmente investir nas *startups* (KOHLENER, 2016). Esse tipo de evento não acontece na incubação (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016).

Como outro ponto relevante cita-se que os aceleradores geralmente recebem participação acionária de 5 a 7% em troca de um investimento de cinco dígitos (CLARYSSE; YUSUBOVA, 2014; FEHDER; HOCHBERG, 2014). Na incubação não existe esse tipo de exigência.

O quadro 2 mostra a comparação entre as principais características das incubadoras e das aceleradoras.

QUADRO 2 - Comparativo das principais características das incubadoras e das aceleradoras

	Incubadoras	Aceleradoras Tradicionais
Criação	Corporações estabelecidas	Investidores independentes
Objetivos	Aluguel e prestação de serviços	Financeiro
Fonte dos objetivos	Genérico, desenvolvimento de P&D	Genérico
Estágio da <i>startup</i>	Inicial ou avançado	Inicial
Oferece às <i>startups</i>	Contratação de serviço (ex.: contadores, advogados)	Recursos iniciais, contatos (network) e experiência
Duração delimitada	1-5 anos	3 meses
Seleção	Contínua	Cíclico
Admissão	Sem concorrência	Concorrência
Financiamento	Sem financiamento	Máximo R\$ 30 milhões
Participação	Não	Sim
Montante de participação	Sem participação	Minoritária
Surgimento	1950	2005

Fonte: adaptado de Heinemann (2015), Cohen e Hochberg (2014), Weiblen e Chesbrough (2015).

Os principais pontos de diferenciação entre a incubadora e a aceleradora são: objetivo do programa, pois a incubadora tem foco no aluguel de espaço e a aceleradora tem foco em ganhos financeiros. Importante também ser observado é que a incubação mantém uma relação com a *startup* por longo período de tempo, enquanto a aceleração possui um período de três meses de relacionamento. Finalmente, como o foco da aceleradora é financeiro, esta exige uma participação na empresa, enquanto a incubação não tem participação.

Como se pode perceber, a aceleração de *startups* tem forte vínculo com a questão de investimentos. Dessa forma, é necessário que se tenha claro entendimento de como são feitos os investimentos em *startups*.

2.3.6 Investidores: corporate venture

O *venture capital* (VC – capital de risco) originou-se no mercado financeiro e atua diretamente no desenvolvimento de empresas (CRIATEC, 2009). Até o início da década de 1970, 25% das empresas listadas na *Fortune* 500 tinham programa *Corporate Venture*

Capital (CVC), mas grande parte se desfez deles (FAURY; CARVALHO, 2013). Foi somente na década seguinte, quando o mercado de VC independente voltou a crescer, que as empresas renovaram o seu interesse no CVC (FAURY; CARVALHO, 2013). Novamente, houve desaceleração do mercado em 1987 e ressurgimento na década seguinte. Segundo Chesbrough (2000), as tentativas de CVC têm encontrado sucesso apenas temporário, pois enfrentam várias dificuldades e terminam com a eventual interrupção da iniciativa (FAURY; CARVALHO, 2013).

Segundo Zider (1998), a indústria de VC tem quatro atores principais: os empreendedores, que necessitam de investimentos; os investidores, que desejam obter altos retornos; os bancos de investimento, que precisam de empresas para vender; e os capitalistas de risco, que ganham dinheiro criando um mercado para os três atores precedentes (FAURY; CARVALHO, 2013). O investidor pode ser individual (*angel investor*), corporativo ou institucional (geralmente fundos de investimento) (FAURY; CARVALHO, 2013). É interessante notar que o empreendedor, além de desejar ter um parceiro que o guie em suas decisões gerenciais, vê o VC como uma das poucas saídas financeiras para alavancar sua empresa (FAURY; CARVALHO, 2013).

A maioria dos autores entende que existem várias modalidades de investimento relacionadas às *startups*. Os principais modelos de investimento são (MORENO, 2015; ZWILLING, 2010): a) *bootstrapping*; b) investimento-anjo; c) capital semente; e d) *corporate venture ou venture capital*.

a) ***Bootstrapping*** – o investimento inicial é feito pelo próprio empreendedor.

Bootstrap significa criar sua *startup* usando somente recursos próprios, apertando os cintos do time e não recorrendo a investidores externos. Se há alguma entrada de capital, ela vem dos primeiros clientes (GITAHY, 2011). O empreendedor pode não ter condições financeiras de se autoalavancar, podendo o *bootstrapping* ser sempre a primeira tentativa do empreendedor de conseguir financiamento, pois ele não precisará dar um percentual considerável da *startup* para terceiros (GITAHY, 2011). O aspecto mais importante desse tipo de financiamento é que ele reduz a dependência de bancos e credores. Os fundadores de empresas que adotam métodos de financiamento *bootstrap* são capazes de orientar seus negócios com absoluto comando e pura liberdade. Outro aspecto do financiamento

bootstrap é que ele não exige que as empresas paguem juros, devido ao não envolvimento de qualquer empréstimo. Por essa razão, também é denominado como o método mais barato de levantar capital de negócios (GODIN, 2004).

A principal desvantagem desse tipo de financiamento é depender exclusivamente dos recursos e do tempo do empreendedor, pois não é fácil alavancar uma *startup bootstrapped*, sendo alto o risco de falência. Prova disso é que 33% de todas as *startups* que se aventuram nesse método acabam tendo problemas, segundo estudo da *Small Business Administration*.

b) **Investimento-anjo** - é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento.

Além do apoio financeiro, o investidor apoia o empreendedor, aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo e aumentar suas chances de sucesso (STARTSE, 2017). Ao contrário dos capitalistas de risco, os investidores anjos geralmente operam sozinhos (ou em grupos muito pequenos) e desempenham apenas papel indireto como assessores nas operações da empresa investida (BUSINESSDICTIONARY, 2016).

Histórias de sucesso como Uber, *WhatsApp* e *Facebook* estimularam investidores anjos a fazerem apostas múltiplas, com a esperança de obter retornos desmedidos (HARROCH, 2015). O investimento-anjo típico é \$ 25.000 a \$ 100.000 em uma companhia, mas pode atingir valores superiores (HARROCH, 2015). Conseguir investidores anjos pode levar tempo e ser muito difícil, pois estes buscam ideias e empreendedores ligados aos setores de seus interesses. Além disto, para convencer um investidor anjo a financiar seu negócio pode demandar muitas reuniões e um processo demorado para a definição dos termos do contrato (HARROCH, 2015). A forma de investimento-anjo é muito arriscada, pois o investidor somente realizará o aporte se estiver confortável com a possibilidade de perder todo o seu investimento (HARROCH, 2015).

As vantagens do investidor anjo são (GO4FUNDING, 2010):

- Quando os empresários esgotam o dinheiro de amigos e família, poupança pessoal (*bootstrap*), empréstimos bancários e cartões de crédito para as suas *startups*, eles podem procurar investidores anjos para ajudá-los a preencher sua lacuna de financiamento necessária;
- investidores anjos são mais flexíveis em comparação aos tradicionais financiadores, incluindo bancos e capitalistas de risco;
- contatos com capitalistas de risco;
- contatos com parceiros estratégicos;
- assessoria e aconselhamento;
- credibilidade por estar associado ao investidor;
- contatos com potenciais clientes;
- contatos com potenciais funcionários;
- contatos com advogados, bancos, contabilistas e banqueiros de investimento;
- conhecimento do mercado e estratégias de empresas similares.

Desvantagens dos investidores anjos (GO4FUNDING, 2010):

- Não são propensos a fazer reinvestimento devido ao alto grau de risco envolvido;
- o investidor está mais interessado nos ganhos relacionados ao negócio do que em ajudar a empresa a progredir, não esperando o tempo necessário para a maturação da empresa e não fornecendo a ajuda necessária;
- exigem certa porcentagem de participação da empresa, começando em 10% ou mais, e esperam expressivo retorno do investimento para a sua saída;
- pode exigir uma parcela de controle das operações da empresa, ou seja, interferindo diretamente no direcionamento dos negócios.

Como o investidor anjo é um dos principais investidores em *startups*, foi feita uma comparação entre investidor, incubadoras e aceleradoras. Dessa maneira, percebe-se que como uma aceleradora o investidor anjo tem foco no retorno financeiro que a *startup* pode gerar, contudo, este não oferece o mesmo suporte para as *startups*. Isso porque o suporte do investidor anjo está diretamente ligado somente à área de experiência do investidor.

O quadro 3 traz a comparação entre as principais características das incubadoras, das aceleradoras e investidores anjo.

QUADRO 3 - Comparativo das principais características das incubadoras, das aceleradoras e dos investidores anjos

	Incubadoras	Aceleradoras Tradicionais	Investidores anjos
Criação	Corporações estabelecidas	Investidores independentes	Independentes
Objetivos	Aluguel e prestação de serviços	Financeiro	Financeiro
Fonte dos objetivos	Genérico, desenvolvimento de P&D	Genérico	Relacionados ao investidor
Estágio da <i>startup</i>	Inicial ou avançado	Inicial	Inicial
Oferece às <i>startups</i>	Contratação de serviço (ex.: contadores, advogados)	Recursos iniciais, contatos (<i>network</i>) e experiência	Experiência
Duração delimitada	1-5 anos	3 meses	Não, contínuo
Seleção	Contínua	Cíclico	Contínua
Admissão	Sem concorrência	Concorrência	Concorrência
Financiamento	Sem financiamento	Máximo R\$ 30 milhões	Máximo R\$ 5 milhões
Participação	Não	Sim	Sim
Montante de participação	Sem participação	Minoritária	Sem limitação
Surgimento	1950	2005	

Fonte: adaptado de Heinemann (2015), Cohen e Hochberg (2014), Weiblen e Chesbrough (2015).

c) **Capital semente** - apoia *startups* que já têm produtos ou serviços lançados no mercado e com algum faturamento (STARTSE, 2017).

Capital semente, também conhecido como financiamento semente, é o financiamento de capital que os investidores fornecem para as empresas *startups* ou *pré-startups*. Geralmente, o financiamento destina-se a financiar desenvolvimento de produtos, pesquisa de mercado e testar um plano de negócios. Geralmente esse tipo de investimento ocorre em *startups* que estão em incubadoras (MARKET BUSINESS NEWS - MBN, 2017). Com capital semente, o investidor privado fornece renda discricionária e normalmente é dada uma participação na empresa em troca (MBN, 2017).

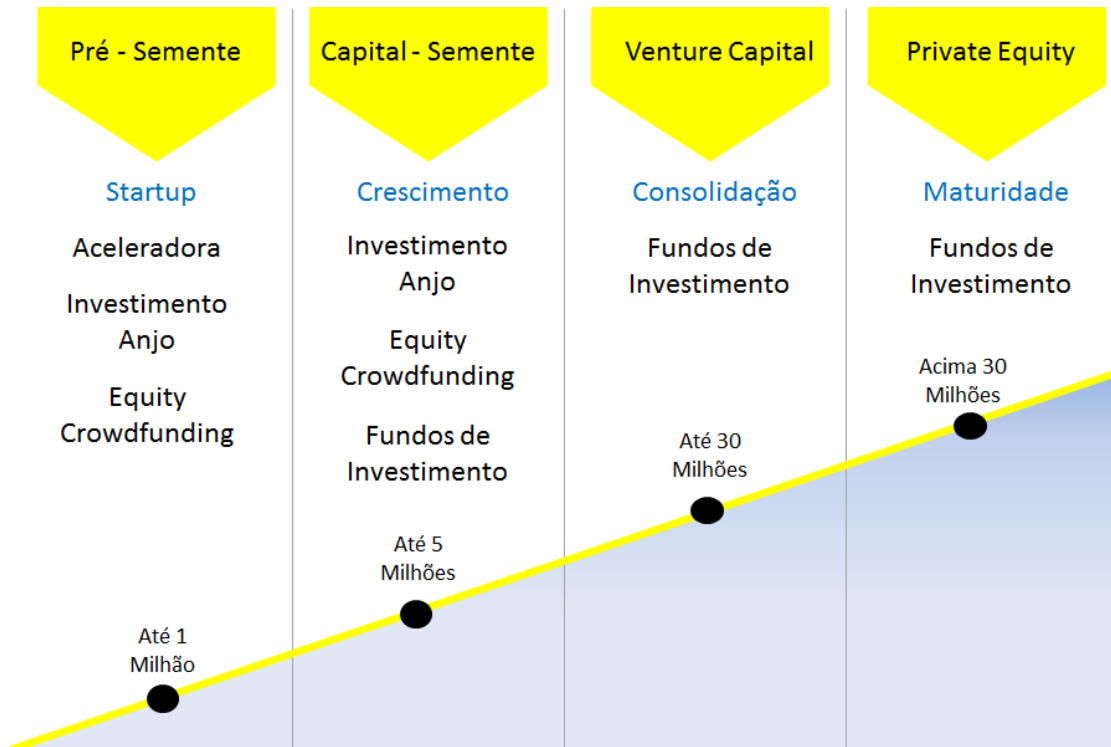
Os fundos especializados em capital semente investem a partir de R\$ 500 mil, podendo chegar a cerca de R\$ 5 milhões. Normalmente, são fundos que congregam atores institucionais e governamentais, com o objetivo de fomentar a inovação no território onde atuam (SEBRAE, 2015). Para as *startups*, existem algumas vantagens e desvantagens em procurar e aceitar o capital semente. A desvantagem é que alguns empreendedores acham difícil abrir mão do controle total de seus projetos, à medida que mais investidores se envolvem e passam a ter participação no projeto. Portanto não gostam de ter de renunciar ao controle total de todos os aspectos do processo. Por sua vez, a vantagem é que se o seu projeto é sensível ao tempo, receber financiamento pode ajudar a obter resultado muito mais rapidamente (MBN, 2017).

d) ***Corporate venture ou venture capital*** - é uma modalidade de investimento utilizada para apoiar negócios por meio da compra de uma participação acionária, geralmente minoritária, com o objetivo de ter as ações valorizadas para posterior saída da operação (STARTSE, 2017).

O *venture capital* surgiu por volta da década de 1940 nos EUA, tendo iniciado as atividades com investimentos de ex-executivos de empresas norte-americanas que aplicavam recursos próprios e sua experiência profissional em empresas com alto potencial de crescimento (MEADE, 1977). Na América Latina essa modalidade de investimento iniciou-se entre as décadas de 1970 e 1980 (MARQUES; SOUZA; COSTA JR, 2015). Os fundos especializados em *venture capital* investem até R\$ 30 milhões. Esses fundos exigem uma estratégia de crescimento robusta, que faça bastante sentido nos mercados-alvo almejados pela companhia. A escalabilidade do negócio é requisito básico para que um fundo de *venture capital* possa investir (SEBRAE, 2015). Ressalta-se que os investidores podem fazer o aporte em qualquer etapa de desenvolvimento do negócio. Para cada estágio de desenvolvimento da *startup* existe um tipo de investidor com critérios de seleção e objetivos distintos.

A Figura 2 apresenta quais são os principais atores que podem aportar recursos em cada estágio de desenvolvimento de uma empresa (SEBRAE, 2015).

Figura 2 - Escala de investimento de risco



Fonte: SEBRAE (2015).

Na Figura 2 é possível identificar os possíveis investidores em cada fase de evolução da *startup*, determinando o parâmetro máximo de investimento em cada uma delas. É possível verificar, assim, que se podem ter várias categorias de investidor em cada estágio de crescimento, sendo que os investimentos em fases avançadas são direcionados para fundos de investimento. Para melhor entendimento das fases de investimento no *venture capital*, MacMillan *et al.* (2008) definem a categorização dos estágios de desenvolvimento das empresas que recebem aporte de *venture capital*, conforme se segue (MARQUES; SOUZA; COSTA, 2015):

- Capital semente (*seed capital*)/ estruturação inicial (*start-up*): geralmente um aporte pequeno, para desenvolver um produto, fazer um piloto ou ainda testá-lo. Fase pré-operacional da empresa;
- fase de estruturação da empresa (*early stage*): ainda não vende seus produtos e possui menos de três anos de funcionamento;
- expansão (*expansion stage*): é feito o investimento para a empresa ampliar seus negócios, pois esta já comercializa seus produtos no mercado. Geralmente já

apresenta crescimento na receita e pode ou não estar gerando lucro. Normalmente possui mais de três anos de atuação no mercado.

No tocante à aceleração corporativa, de acordo com Chiu, Liaw e Tseng (2012), Narayanan, Yangb e Zahrac (2009), Burgesa *et al.* (2009) e Bettignies e Chemla (2008), empresas em todo o mundo têm usado o *corporate venturing* (CV) como um meio de revitalizar suas operações, na busca e construção de novas capacidades e renovação estratégica, criação de valor para os acionistas, entre outros meios que promovam a inovação e o aumento do desempenho competitivo (RODRIGUES; SANTOS; KUNIYOSHI, 2013).

No pensamento que envolve o *corporate venturing*, os novos negócios podem surgir de ideias geradas tanto dentro como fora da empresa, e podem ser integrados ou separados dos negócios principais. Nesse sentido, Chesbrough (2002, p. 11) reforça que esses investimentos de risco devem ser vistos como “[...] meios importantes para uma empresa potencializar o crescimento de seus negócios”.

Assim sendo, Campbell *et al.* (2003), em suas pesquisas, definiram um conjunto de modelos que permitem à empresa direcionar os esforços de busca e desenvolvimento de novos negócios baseados em diferentes premissas, por exemplo: negócios para criar futuros consumidores de seus produtos-chave, negócios complementadores de sua atividade principal, negócios para explorar potenciais mercados do futuro que ela desconhece, entre outros. Como resultado, Campbell *et al.* elaboraram quatro modelos de *corporate venturing* mais utilizados por empresas que praticam atividades de busca de novos negócios. Cada um desses modelos destina-se a orientar os esforços de busca e desenvolvimento de novos negócios, com características e finalidades estratégicas específicas. As empresas podem utilizar um ou mais desses modelos ou mesmo adotar outras práticas próprias.

O quadro 4 traz os elementos principais dos quatro modelos de negócios em *corporate venturing*.

QUADRO 4 - Elementos principais dos quatro modelos de negócios em *corporate venturing* - continua

	<i>Ecosystem Venturing</i>	<i>Innovation Venturing</i>	<i>Venturing Harvest</i>	<i>Private Equity Venturing</i>
Foco	Participações minoritárias em fornecedores, clientes e/ou complementares para a melhoria das perspectivas dos negócios principais. Gerar valor com ligações comerciais.	Utilizar as técnicas de <i>venturing</i> como um meio de realizar o potencial de negócios de uma atividade funcional. Frequentemente, mas não sempre, aplica-se a P&D.	Gerar fluxo de caixa a partir da utilização de recursos ociosos e apoiar os negócios existentes.	Tirar vantagem de oportunidades únicas para participar nas indústrias de <i>venture capital</i> .
Principal armadilha	Perda de foco: investir muito diversificadamente e procurar autonomia extrema.	Mudança de cultura: almejar grande impacto na mudança cultural em vez de focar na função.	Tentativa e erro: desenvolver novas plataformas de crescimento além de <i>harvesting</i> .	Autoconfiança: acreditar que a atividade é simples.
Origem das ideias	Principalmente externas. Capitalistas de risco e aproximações de potenciais parceiros. Ideias ligadas aos negócios principais.	Principalmente internas, mas também pode contar com capitalistas de risco e outras companhias.	Principalmente internas, mas também pode contar com capitalistas de risco e outras companhias.	Principalmente externas, via rede de capital de risco. Ideias avaliadas por especificações pré-acordadas
Grau de autonomia	Unidade financeira separada reportando a um comitê de investimento que inclua gestores do negócio principal. Ligação forte com os negócios atuais por meio de utilização de pessoal. Todo investimento deve ter um “patrocinador”.	Unidade financeira separada não é obrigatória, mas é recomendável. Reporta para um comitê de investimentos liderado por um diretor funcional e conselheiros externos.	Unidades separadas. Reporta ao nível mais alto da organização, geralmente em finanças.	Alto grau de separação. Unidade localizada em centros financeiros relevantes. Reporta como outras unidades de negócios.
Habilidades necessárias	Pequeno time de investidores sênior, alguns com forte credibilidade no negócio atual e alguns na indústria de capital de risco. O time deve poder colaborar com os negócios existentes.	Requer um time de mantenedores, alguns com credibilidade no negócio existente e alguns com bons conhecimentos de <i>joint venture</i> e novos negócios.	Requer um <i>mix</i> de gestores: alguns que conheçam a empresa e alguns que possam originar negócios. Conhecimentos de novos negócios e <i>joint ventures</i> .	Requer especialistas da indústria de capital de risco com experiência relevante no setor, com conhecimento do setor.

QUADRO 4 - Elementos principais dos quatro modelos de negócios em *corporate venturing* - conclui

	<i>Ecosystem Venturing</i>	<i>Innovation Venturing</i>	<i>Venturing Harvest</i>	<i>Private Equity Venturing</i>
Origem dos Recursos	Orçamentos operacionais. Investimentos previstos nos orçamentos e planejamentos operacionais, mas sujeitos a sanções projeto a projeto.	Orçamentos operacionais. Orçamento da atividade substituída é reduzido na mesma proporção. Projetos submetidos a um comitê.	Orçamentos operacionais. Fundos de investimentos limitados. Financiamento projeto a projeto em casos significativos.	Fundo limitado com datas definidas de saída de cinco anos ou menos. Unidade financiada por contribuição da empresa-mãe.
Medidas de desempenho	Bônus em dinheiro baseado no impacto para os negócios existentes e na desempenho do portfólio de negócios.	Desempenho comparada contra o resto da função. Ganhos financeiros são distribuídos.	Fluxos de caixa comparados com os recursos já utilizados. Bônus pagos de acordo com as metas.	Bonificação e propriedade de ações, em linha com as práticas da indústria de capital de risco.

Fonte: Rodrigues, Santos e Kuniyoshi (2013).

Com base nos modelos de investimento propostos por Campbell *et al.*, o investimento que mais se adéqua à filosofia da aceleração corporativa é o que possui as características *ecosystem venturing*. Salieta-se que os investidores na aceleração corporativa são as empresas patrocinadoras do programa de aceleração.

Após estudar e compreender dos atores do ecossistema da inovação aberta, é possível fazer uma diferenciação entre eles.

Sublinha-se que as principais diferenças estão no objetivo dos programas, nos estágios de desenvolvimento das *startups*, nos recursos disponibilizados, na duração do programa e na forma de seleção. Os pontos mais relevantes para o interesse da corporação nas *startups* que no *corporate venture* são: essencialmente financeiro e na duração da relação entre a *startups* e a corporação. Destaca-se que no *corporate venture* não há troca de conhecimento entre a *startup* e a empresa patrocinadora do programa.

O quadro 5 traz o comparativo das principais características das incubadoras, aceleradoras, investidores anjos e *corporate venture capital*.

QUADRO 5 - Comparativo das principais características das incubadoras, aceleradoras, investidores anjos e *corporate venture capital*

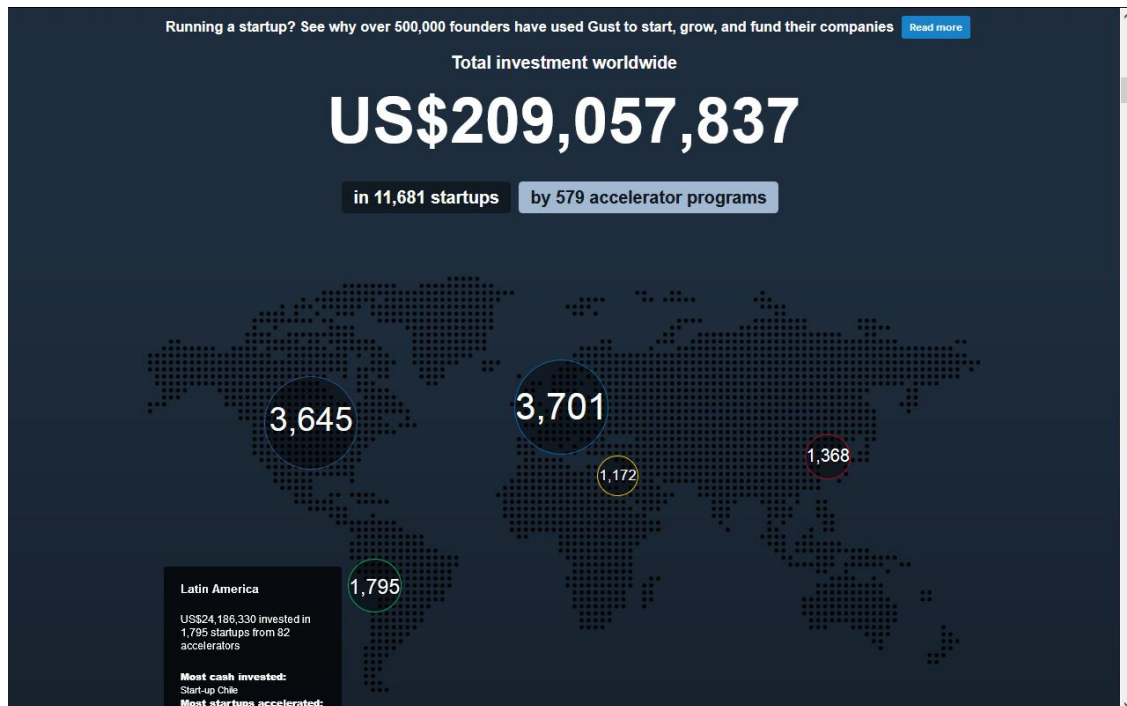
	Incubadoras	Aceleradoras Tradicionais	Investidores anjos	<i>Corporate venture capital</i>
Criação	Corporações estabelecidas	Investidores independentes	Independentes	Corporações estabelecidas
Objetivos	Aluguel e prestação de serviços	Financeiro	Financeiro	Financeiro e/ou estratégico, ganhar vantagem competitiva, aquisição de conhecimento
Fonte dos objetivos	Genérico, desenvolvimento de P&D	Genérico	Relacionados ao investidor	Derivado de corporação
Estágio da <i>satartup</i>	Inicial ou avançado	Inicial	Inicial	Médio e avançado
Oferece às <i>startups</i>	Contratação de serviço (ex.: contadores, advogados)	Recursos iniciais, contatos (<i>network</i>) e experiência	Experiência	Capital inicial
Duração delimitada	1-5 anos	3 meses	Não, contínuo	Não, contínuo
Seleção	Contínua	Cíclico	Contínua	Contínua
Admissão	Sem concorrência	Concorrência	Concorrência	Concorrência
Financiamento	Sem financiamento	Máximo R\$ 30 milhões	Máximo R\$ 5 milhões	Sim
Participação	Não	Sim	Sim	Sim
Montante de participação	Sem participação	Minoritária	Sem limitação	Minoritária
Surgimento	1950	2005		1960

Fonte: adaptado de Heinemann (2015), Cohen e Hochberg (2014), Weiblen e Chesbrough (2015).

2.4 Crescimento das aceleradoras corporativas

O cenário mundial da aceleração envolve o total de 209 milhões de dólares, com 11.681 *startups* aceleradas, a partir de 579 aceleradoras (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). A Figura 3 mostra a distribuição das *startups* aceleradas pelo mundo (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016).

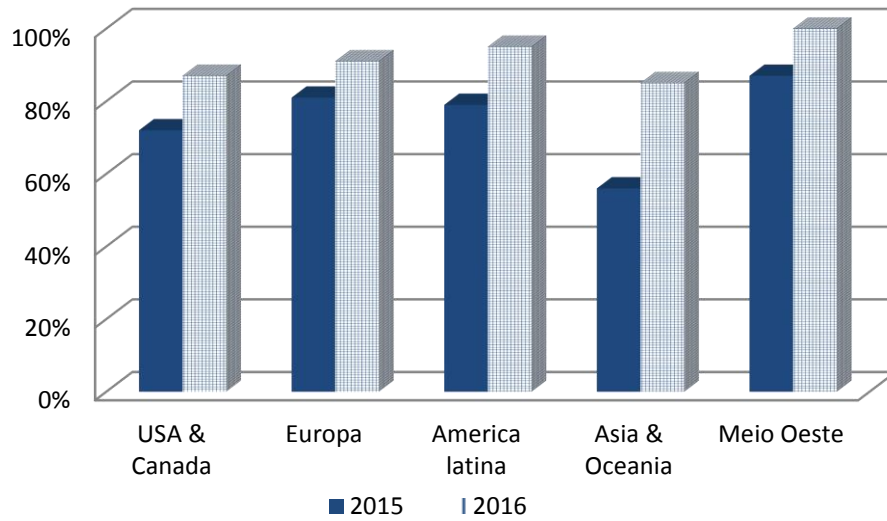
Figura 3 - Mapa com dados mundiais da aceleração



Fonte: *Global Accelerator Report* (2016).

Nesta pesquisa, a América Latina é a terceira força em termos de investimento em aceleração de *startups*. A América Latina tem 24 milhões de dólares investidos em *startups* em 2016 com a aceleração de 1.785 *startups*, por meio de 82 aceleradoras (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). Com base naquela pesquisa, pode-se apurar que as aceleradoras estão buscando meios alternativos de receita. Ou seja, geralmente uma aceleradora aufer, normalmente, suas receitas por intermédio dos investidores e, principalmente, das saídas das *startups*. As saídas acontecem quando a aceleradora vende sua participação acionária na *startup*. Contudo, esse tipo de retorno pode demorar muitos anos e muitas vezes nem se concretiza (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). Por sua vez, a aceleração corporativa não depende de investidores e dos recursos gerados pelas saídas, pois possui uma corporação vinculada que financia o programa de aceleração. Percebe-se, então, uma tendência de mudança do sistema tradicional de aquisição de receita, onde as aceleradoras estão incorporando modelos alternativos de receita, além de saídas, que incluem a cobrança de mentoria, sublocação de escritórios, hospedagem de eventos e trabalho com corporações. A Figura 4 mostra o percentual de aumento, entre 2015 e 2016, das aceleradoras que buscam meios alternativos de receita.

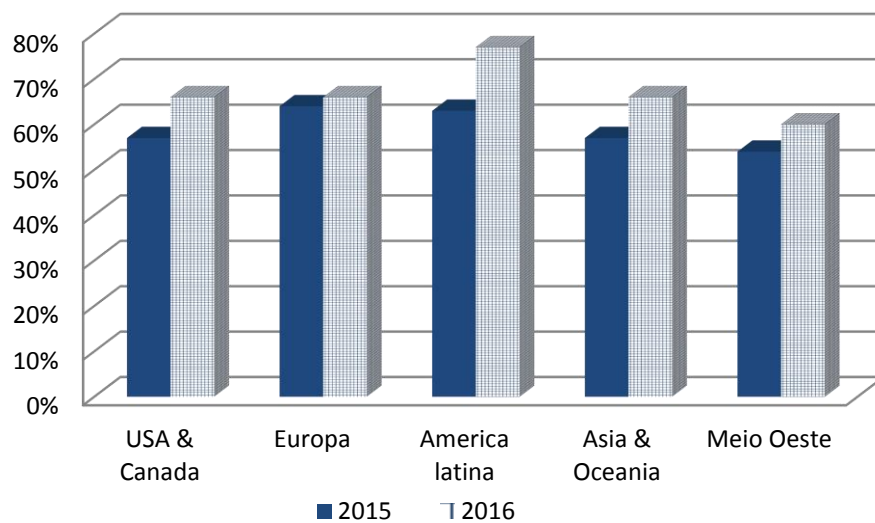
Figura 4 - Percentual de aceleradoras que estão usando meios alternativos de receita



Fonte: *Global Accelerator Report* (2016).

Outro ponto relevante da pesquisa, e que corrobora essas conclusões, mostra o aumento dos programas diretamente ligados ou financiados pelas corporações. Nesse momento percebe-se claramente a entrada de investimentos corporativos para a manutenção dos programas de aceleração. A Figura 5 mostra o percentual de aumento, entre 2015 e 2016, das aceleradoras que tiveram investimentos corporativos.

Figura 5 - Monetização por meio de corporações



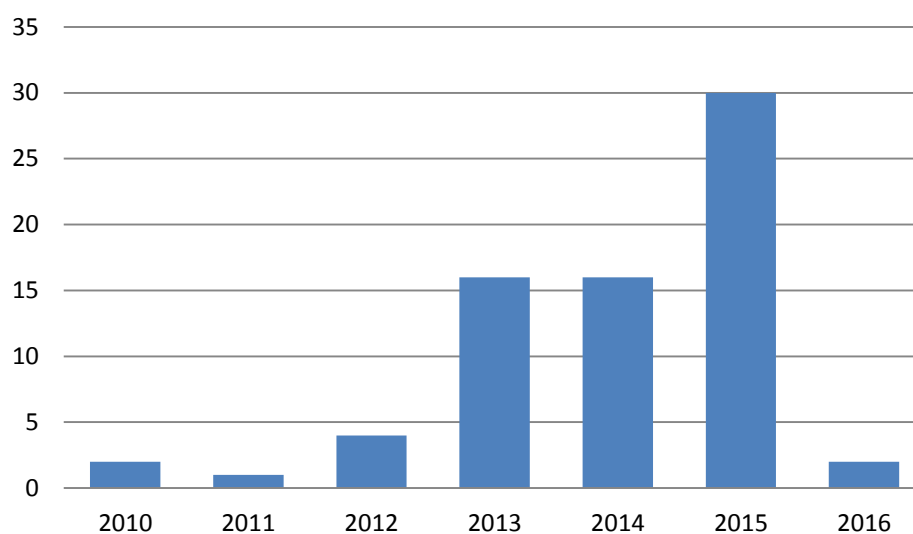
Fonte: *Global Accelerator Report* (2016).

Em sintonia com essas conclusões anteriores, Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que, especialmente desde o início dos anos 2010, crescente número de empresas estabeleceram programas para internalizar as oportunidades apresentadas por *startups*. No início de 2016, o "banco de dados de aceleração corporativa" listou mais de 65 programas ativos em 25 países (*CORPORATE ACCELERATOR DB*, 2016), enquanto outras fontes estimam que existem mais de 120 programas (DESAI, 2016; KANBACH; STUMBNER, 2016).

Outro dado relevante da pesquisa *Global Accelerator Report* (2016) mostra que a receita corporativa gerada por aceleradores veio de duas fontes principais em 2016: parcerias corporativas, geralmente sob a forma de um programa de aceleração gerido diretamente pela corporação ou em conjunto com a aceleradora em nome da corporação, e pacotes de patrocínio corporativo vendidos por aceleradores (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). Esse dado mostra que as corporações estão cada vez mais buscando esse tipo de solução a partir de investimentos diretos ou indiretos.

Outra pesquisa que fornece sustentação às conclusões citadas, feita com base no banco de dados *Corporate Accelerator DB* (2016), mostrou o crescimento da abertura de programas de aceleração corporativa no mundo. O total acumulado de programas de aceleração corporativa no mundo atingiu a marca de 71 programas. A Figura 6 mostra a quantidade anual de abertura de programas de aceleração corporativa no mundo.

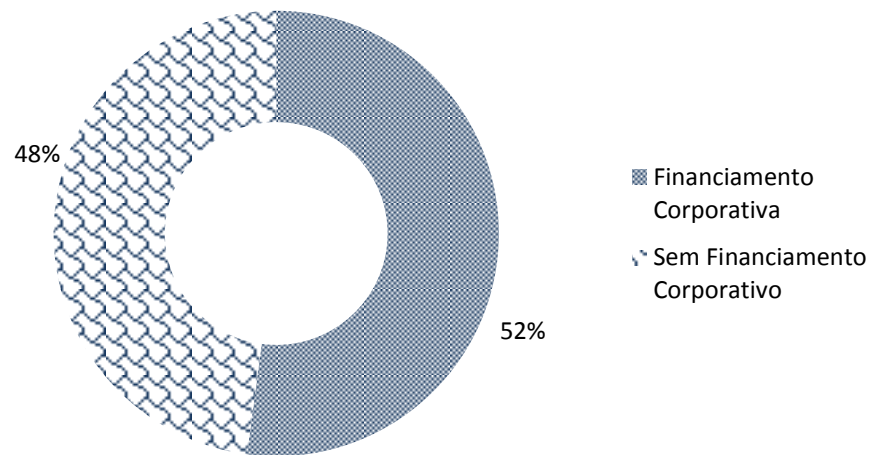
Figura 6 - Quantidade de abertura de programas de aceleração corporativa por ano



Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

A partir do *Global Accelerator Report* (2016), infere-se que vínculos entre aceleradores e corporações são crescentes. Atualmente, os programas de aceleração corporativa (52%) já superam em número os programas de aceleração tradicional (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). A Figura 7 mostra o percentual de programas que possuem financiamento corporativo.

Figura 7 - Financiamento corporativo



Fonte: *Global Accelerator Report* (2016).

Segundo dados do *Global Accelerator Report* (2016), o número de empresas de capital de risco (VCs) cresceu 15,5% ao ano entre 2011 e 2015, de acordo com dados da *CB Insights*. Esse crescimento no engajamento corporativo no sistema de *startups* está começando a se espalhar na indústria de aceleradores (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). À medida que a indústria de aceleradores amadurece, percebe-se mais colaboração entre aceleradores e corporações. Por um lado, isso ocorre porque as corporações estão descobrindo que os aceleradores são uma maneira eficiente e efetiva de se envolver com as *startups*. Por outro lado, os aceleradores entendem que as empresas podem ajudá-los a financiar operações no curto a médio prazo (as saídas são muitas vezes distantes) (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016).

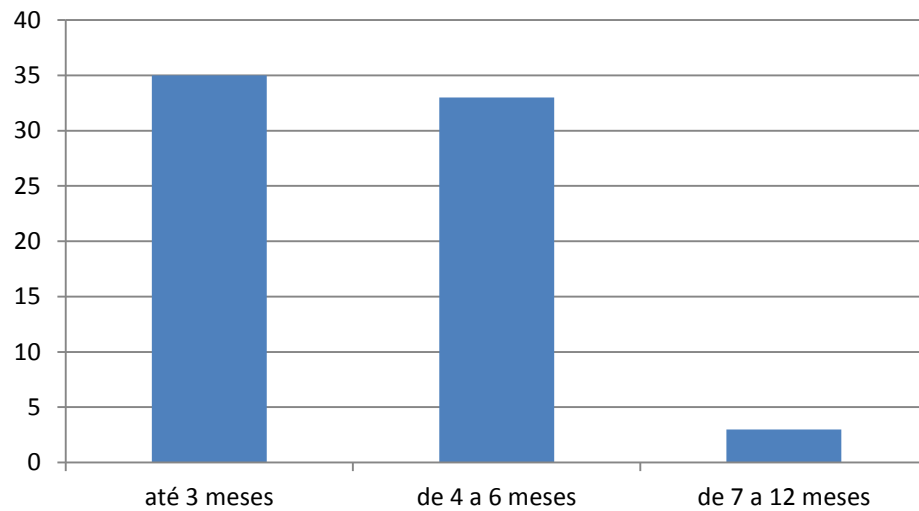
Existe uma tendência crescente das empresas a terceirizarem seus programas de aceleração devido às suas habilidades limitadas na aceleração de *startups* (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016). Exemplos de aceleradores que estão se unindo a corporações incluem: *Techstars*, *Startupbootcamp* e *NUMA*.

Com base, ainda, no *Global Accelerator Report* (2016), verificou-se tendência à verticalização, com 57,5% dos aceleradores executando programas focados em uma determinada indústria ou nicho do setor. Essa tendência provavelmente continuará à medida que os ecossistemas iniciais regionais continuem a amadurecer. Esse é um desenvolvimento muito positivo porque os aceleradores verticalizados geralmente trazem mais valor às *startups* por intermédio de equipes de aceleração mais qualificadas, grupos maiores de mentores de qualidade dentro da indústria e fecham vínculos corporativos com mercados relacionados (*GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016).

No Brasil, os programas de aceleração corporativa estão em ascensão. Em 2017 foram rodados programas relacionados a várias empresas, como: BRADESCO (Inovabra), Algar, Brasken, Porto Seguro (Oxigênio), Votorantim (Minelab), *Thissenkrump*, Taura, InterCement, Itaú (Cubo), Banco Inter, Localiza, MRV, Telefônica (Wayra), entre outros (dados coletados pelo autor com base em editais de abertura de programas). Essas iniciativas indicam o crescimento desse tipo de modelo de aceleração direcionado para *startups*.

Características dos programas no mundo: com base no banco de dados de aceleração corporativa DB (2016), foi possível analisar como os programas são classificados e caracterizados no mundo. Passa-se agora a analisar cada ponto relevante das características dos programas no mundo. A Figura 8 tem o propósito de mostrar a variação de duração entre os 71 programas de aceleração corporativa, descritos pelo Corporate Accelerator DB (2016).

Figura 8 – Tempo do programa

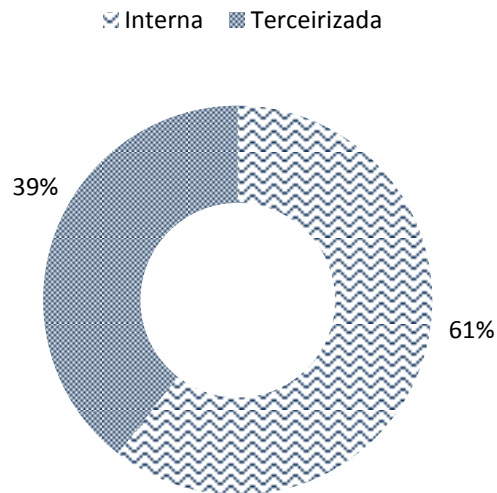


Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

Os programas de aceleração corporativa têm tempo de duração de três a 12 meses. A tendência é que esses programas tenham maior duração para que se possa ter mais integração entre a empresa e a *startup*.

Gestão dos programas: os programas de aceleração corporativa podem ser geridos pela própria corporação ou por uma aceleradora terceirizada. As gestões internas possibilitam mais relação entre as empresas e as *startups*. No entanto, uma gestão terceirizada pode ser mais flexível, com menor custo e maior eficiência. Uma das diferenças nos programas de aceleração corporativa está neste tópico. A Figura 9 mostra a divisão das formas de gestão dos 71 programas de aceleração corporativa, descritos pelo *Corporate Accelerator DB* (2016).

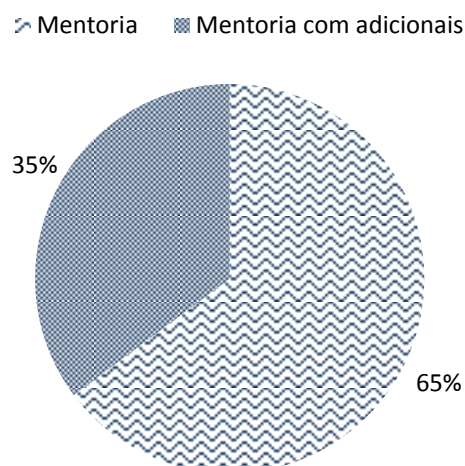
Figura 9 - Gestão do programa



Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

Suporte: geralmente o suporte fornecido para as *startups* pelos programas são: mentoria, *co-host*, espaço, treinamento, *workshops*, *experts*, marketing, *network* e *coaches*. A grande maioria dos programas internacionais oferece a mentoria. A Figura 10 mostra o suporte oferecido nos programas descritos pelo *Corporate Accelerator DB* (2016).

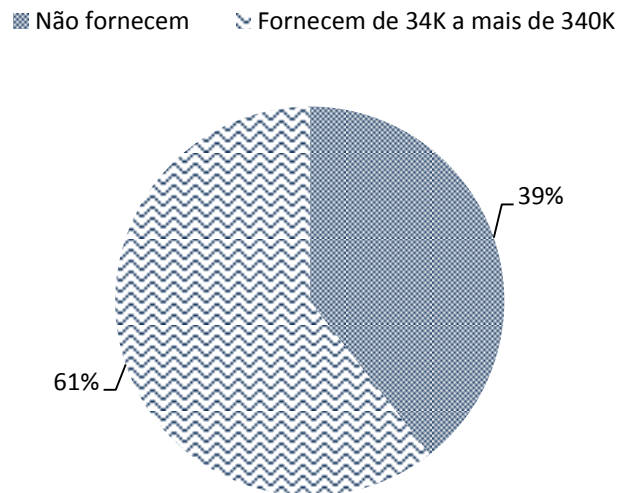
Figura 10 - Suporte



Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

Financiamento: o financiamento às *startups* pode alcançar valores entre 34 mil e acima de 340 mil reais. A Figura 11 mostra que a maioria dos programas de aceleração corporativa descritos no Corporate Accelerator DB (2016), fornecem financiamento às *startups*.

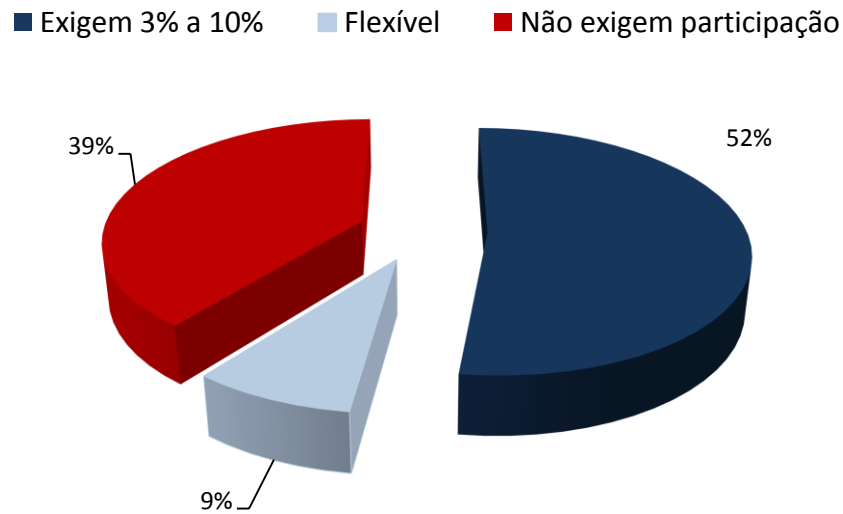
Figura 11 - Financiamento



Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

Participação acionária: de todos os programas analisados, 52% exigem participação acionária (*equit*) de 3 a 10% da *startup*. Essa participação acontece via mútuo conversível, ou seja, a aceleradora tem a opção de exigir essa participação em um período médio de três a cinco anos. Percebe-se também significativo número de programas que não exigem participação das *startups*, o que ressalta o pensamento nos ganhos alternativos relacionados aos programas. A Figura 12 mostra que ainda há uma divisão entre os programas que exigem participação acionária e os que não exigem, conforme o *Corporate Accelerator DB* (2016).

Figura 12 - Participação acionária



Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

Principais áreas: as principais áreas relacionadas aos programas de aceleração corporativa são financeira, seguros, informação e manufatura. A TAB. 1 mostra a distribuição dos programas descritos *Corporate Accelerator DB* (2016), por área.

TABELA 1 - Principais áreas relacionadas

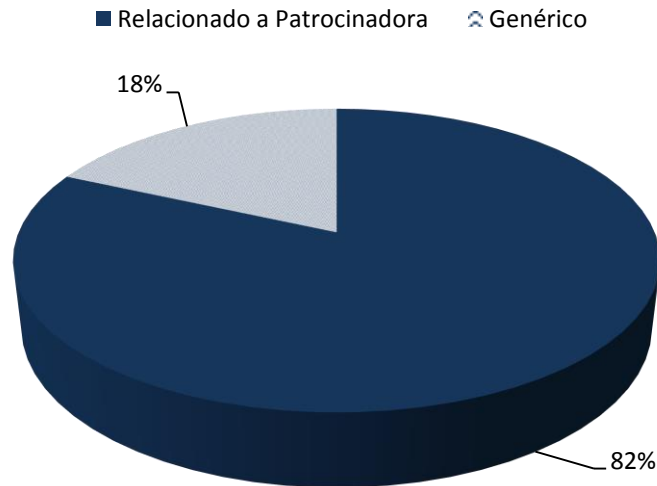
Indústria	Quantidade de Programas
Artes, Entretenimento e Recreação	1
Serviços educacionais	3
Seguros e Financeira	11
Informação	23
Manufatura	15
Serviços Profissionais, Técnicos e Científicos	6
Imobiliário, Aluguéis e Leasing	1
Varejo	7
Transporte e Armazenagem	3
Utilidades	1
Total Geral	71

Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

Foco do programa: em relação ao foco do programa, este deve ou não estar relacionado ao setor ou ao principal negócio da empresa. Nas empresas pesquisadas, somente 13 possuíam foco mais genérico, não diretamente relacionado à empresa patrocinadora. A

Figura 13 mostra que a maioria dos programas de aceleração corporativa tem foco no setor de atuação da empresa patrocinadora.

Figura 13 - Foco do programa



Fonte: *Corporate Accelerator DB* (2016).

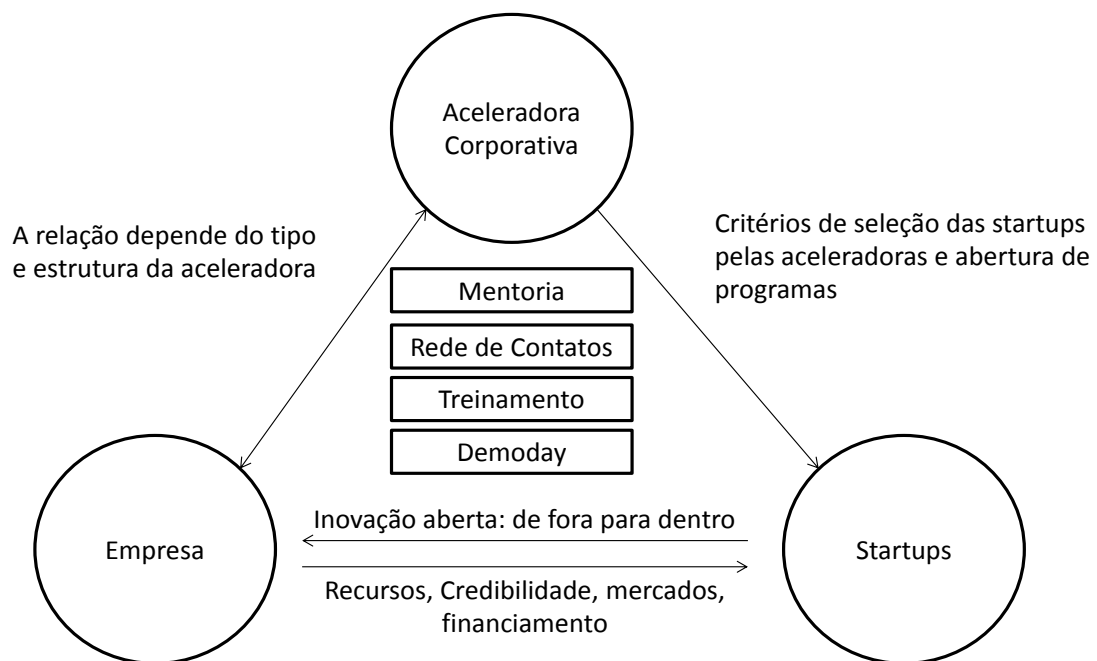
2.5 Programas de aceleração corporativa

As aceleradoras corporativas são organizações especiais direcionadas para estimular a inovação aberta (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Por esse processo é feita a integração de conhecimento de parceiros externos (por exemplo, *startups*, universidades) para aumentar a qualidade e o ritmo no processo de inovação da empresa (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016; GASSMANN; ENKEL, 2006; MILLER; BOUND, 2011).

As aceleradoras corporativas oferecem programas de desenvolvimento para empreendimentos promissores de alta tecnologia, auxiliando-os no desenvolvimento de seus produtos e serviços, principalmente em estágios iniciais (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016). Para que isso possa se concretizar, os programas de aceleração corporativa oferecem mentoria, redes (conexão), serviços de gerenciamento, conhecimento e experiência, acesso a investidores e espaço de escritório (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016; CLARYSSE; YUSUBOVA, 2014; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014).

Em contraste com as iniciativas existentes de capital de risco corporativo, os aceleradores corporativos não só fornecem suporte financeiro direto e indireto para *startups*, mas também visam alcançar objetivos adicionais com modelos de suporte de inicialização mais abrangentes (KANBACH; STUBNER, 2016). O primeiro acelerador corporativo foi fundado em 2010 (KOHLENER, 2016). A Figura 14 mapeia as relações dos agentes em um programa de aceleração corporativa.

Figura 14 - Resumo das relações dos agentes dentro de um programa aceleração corporativa



Fonte: Bauer, Obwegeser e Avdagic (2016).

Em princípio, existem dois modelos diferentes de aceleradores corporativos, nomeadamente aceleradores genéricos e específicos (COHEN; HOCHBERG, 2014). Os programas genéricos de aceleração visam vários tipos de *startups*, em contraste com aceleradores específicos, que se concentram em indústrias e tecnologias específicas (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016). Em seu trabalho, Kanbach e Stubner (2016) entendem que os aceleradores corporativos são tipicamente programas com tempo limitado, com duração padrão de aproximadamente três meses que conduzem uma admissão seletiva de um grupo de *startups* em uma data específica. Além disso, os aceleradores corporativos fornecem vários serviços, como espaço para escritório, tutoria,

treinamento e oportunidades de *networking*, além de capital de investimento para *startups* (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016).

Para um entendimento claro das diferenças entre a aceleração corporativa e os outros programas de engajamento entre empresas e *startups*, foi feito o quadro 6 mostrando a distinção da aceleradora corporativa e os demais programas.

QUADRO 6 - Programas de engajamento *startups* e empresas x aceleradora corporativa

Método de engajamento	Descrição	Características que distinguem as aceleradoras corporativas
Hackathons empresariais	Diversos times buscam resolver um desafio corporativo específico, em tempo limitado	Oferece relação de mais prazo com os participantes
Incubadoras de negócios	A empresa fornece área de trabalho e adiciona serviços jurídicos e de marketing	Seleção competitiva e cíclica, com compartilhamento de áreas de trabalho por curto período de tempo
Incubadora corporativa	Facilita entrada no mercado de produtos que não sejam o foco da empresa	Esforços internos ficam aquém da capacidade que uma aceleradora corporativa pode fornecer a um empreendedor
<i>Corporate venture</i>	Permite que as corporações participem de sucessos de inovação externa. Foco no financeiro	O foco na inovação e desenvolvimento de negócios, em vez de perseguir predominantemente investimentos financeiros em empresas externas. O envolvimento com maior número de <i>startups</i> é possível graças a uma abordagem mais padronizada.
Aquisições & fusões	Rápida forma de adquirir tecnologia para resolver problemas e entrar em novos mercados.	Permite a seleção de grande número <i>startups</i> que tenham potencial de aquisição e fusão.
Aceleradoras	Processo seletivo de <i>startups</i> aberto com tempo limitado de suporte e foco no financeiro.	Busca fazer a integração da <i>startup</i> com a empresa, compartilhando conhecimento e soluções. O suporte às <i>startups</i> é feito essencialmente por funcionários da empresa patrocinadora da aceleração. Foco na inovação para o negócio da empresa patrocinadora.

Fonte: Kohler (2016).

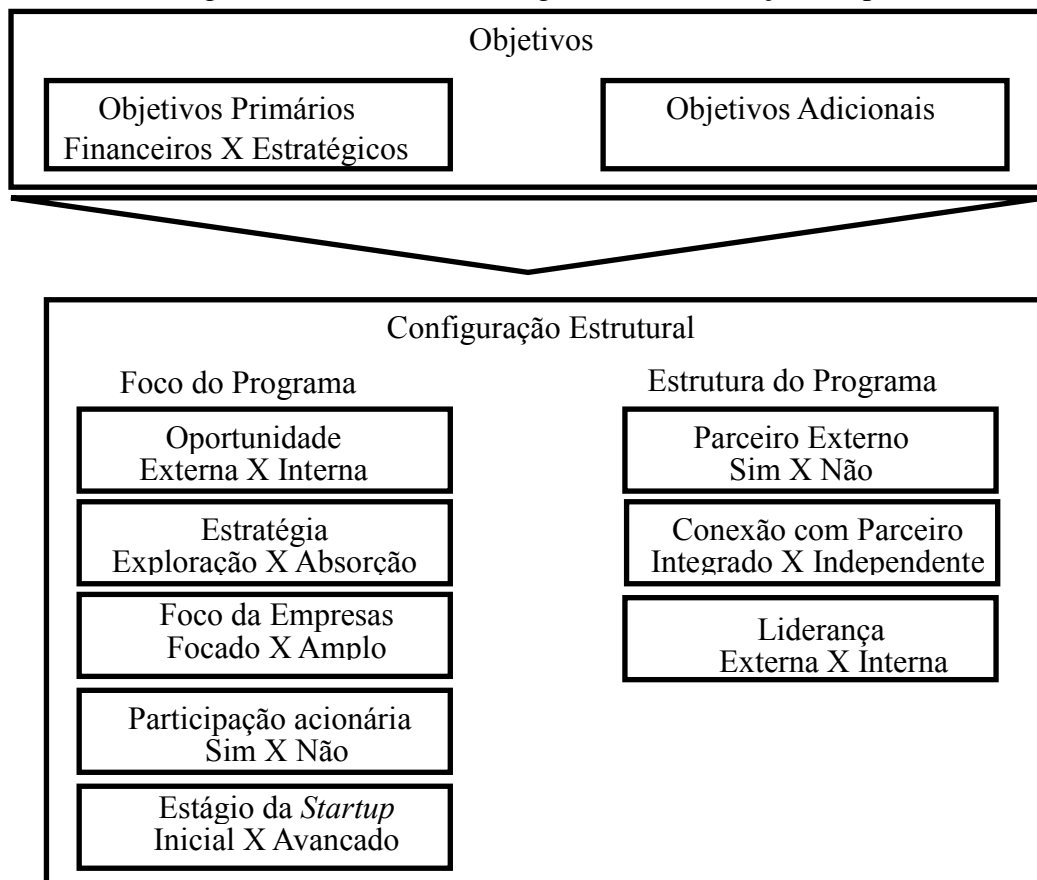
As diferenças entre os programas de engajamento envolvem claramente o tempo de relação entre a *startup* e a empresa e o interesse financeiro (a partir de participação na *startup*).

Partindo do princípio de que as aceleradoras corporativas foram inspiradas em práticas de outras iniciativas de aceleração anteriormente propostas, este tópico fornece breve revisão dos critérios utilizados para a análise das aceleradoras. Em seguida, segue-se uma tentativa de identificar critérios particularmente direcionados para iniciativas de aceleração corporativa.

2.5.1 Dimensões de análise da aceleração corporativa

A primeira dimensão de análise, segundo Kanbach e Stubner (2016), é em relação aos objetivos da aceleração corporativa e a segunda dimensão está relacionada à estrutura do programa. A Figura 15 descreve a estrutura de um programa de aceleração conforme os conceitos de Kanbach e Stubner (2016).

Figura 15 - Estrutura do Programa de Aceleração Corporativa



Fonte: Kanbach e Stubner (2016).

2.5.2 *Categorização com base nos objetivos da aceleração corporativa*

Conforme Mocker *et al.* (2015), os objetivos da relação entre grandes corporações e *startups* são:

- a) Renovar a cultura corporativa: ajuda a criar uma mentalidade empresarial entre os funcionários que são expostos ao ambiente da *startup*, pois podem conviver com equipes mais ágeis, com abordagens enxutas e com novas formas de pensar. As *startups* também ajudam as empresas a visualizar as tendências futuras e o potencial das novas tecnologias.
- b) Rejuvenecer as grandes marcas: modifica a percepção externa de sua marca corporativa entre seus clientes, parceiros e futuros funcionários.
- c) Resolver problemas dos negócios: desenvolver novas soluções e produtos inovadores com as *startups*, em vez de internamente, é muito mais rápido e menos arriscado para o seu *core business*. As *startups* trazem novas tecnologias, modelos de negócios e talentos à mesa.
- d) Expandir para novos mercados: canal para expandir as operações para novos mercados. As empresas jovens tendem a ter a capacidade e agilidade necessárias para competir em setores emergentes.

Segundo Dempwolf (2014), uma aceleradora corporativa global, que auxilia 5.000 empresas com o investimento em estratégias de inovação, sugere os seguintes objetivos como inerentes a uma aceleradora corporativa:

- a) Encontrar produtos da próxima geração em seu setor, que se possa ajudar a comercializar.
- b) Criar um ecossistema de usuários e clientes para seus principais produtos.
- c) Impulsionar a inovação a um ritmo muito mais rápido do que o que é possível internamente.
- d) Criar opções de crescimento ao apostar em empresas interessantes.
- e) Conhecer as tecnologias e modelos de negócios que serão possíveis vencedores.
- f) Rentabilizar sua escala, distribuição e relacionamentos existentes com um valor adicional.

Os objetivos da aceleração corporativa, com base em Kanbach e Stubner (2016), são divididos em objetivos primários (financeiro e estratégico) e objetivos adicionais. Nos objetivos primários relacionados ao interesse financeiro nas *startups*, estes estão diretamente ligados a aumentar o valor venal da *startup*, após a participação no programa de aceleração. Entretanto, muitos dos programas de aceleração corporativa não consideram esse objetivo como essencial.

Por sua vez, os objetivos estratégicos podem englobar vários interesses. Mas Kanbach e Stubner (2016) entendem que três são os principais objetivos estratégicos:

- a) Obter compreensão dos atuais desenvolvimentos, tendências e tecnologias do mercado. O intercâmbio entre *startup* e os funcionários de P&D das empresas patrocinadoras do programa é intenso;
- b) o desenvolvimento e integração dos produtos e serviços das *startups* com a empresa patrocinadora. Ou seja, após o programa, a integração da *startup* na cadeia de valor da empresa é desejável. A integração direcionada pode variar, podendo ser feita a partir da comercialização de produtos pelos canais de vendas da empresa patrocinadora, do uso do produto ou serviço da *startup* pela empresa patrocinadora e o aumento de participação acionária na *startup* pela empresa patrocinadora;
- c) avaliar produtos e serviços inovadores que possam prejudicar o negócio atual da empresa patrocinadora.

Kanbach e Stubner (2016) propõem ainda dois objetivos adicionais, mas extremamente relevantes. Em primeiro lugar, os programas de aceleração corporativa se esforçam para criar um espírito de empreendedorismo dentro da organização estabelecida. O conhecimento sobre formas de trabalho empresariais e aspectos culturais é trocado a partir da interação das *startups* com os funcionários de vários departamentos. Do ponto de vista organizacional, essa relação é de extrema importância para criar um espírito empreendedor na empresa patrocinadora. A alta administração deve estar também envolvida diretamente nesse relacionamento.

Em segundo lugar, os programas de aceleração corporativa afetam as formas de comunicação interna e externa de marketing e relações públicas voltadas para a criação de uma imagem de organização inovadora, ágil e flexível aberta a novos desenvolvimentos no

mercado e na indústria. Essa comunicação também posiciona a empresa como um empregador atraente e, assim, visa atrair jovens talentos. Possibilita também a formação de uma imagem forte, como investidor, no ecossistema de *startups*.

Com base nesses objetivos, abstrai-se que o foco principal da aceleração corporativa é ajudar a empresa patrocinadora a visualizar novos negócios ou dinamizar seus próprios negócios. Entretanto, um dos grandes objetivos e mais relevantes é renovar a cultura interna da empresa patrocinadora. Esse objetivo somente é alcançado com a integração entre os funcionários da *startup* e da empresa patrocinadora.

2.5.3 Especificidades da estrutura/configuração do programa de aceleração corporativa

No contexto particular de aceleradoras corporativas, Kohler (2016) sugere que os programas devem ser analisados sobre quatro dimensões fundamentais: a) proposta do programa; b) processo do programa; c) pessoal envolvido; d) local onde será realizado o programa.

No que concerne à proposta do programa, a empresa patrocinadora deve definir claramente quais são os objetivos que devem ser alcançados. Os objetivos podem ser buscar uma inovação de ruptura, criar novos produtos relacionados ao negócio central da empresa, atingir novos mercados, buscar talentos nas *startups* e fazer com que seus funcionários se envolvam com a inovação. Outro ponto relevante está na definição dos setores ou funções da organização que o programa deve abranger. Finalmente, a empresa patrocinadora deve definir se quer participação na *startup*. A empresa patrocinadora deve buscar alinhar esses objetivos com as expectativas da *startup*. O processo do programa estabelece como principais pontos o tempo de duração do programa (em média, três a seis meses), a definição das mentorias, consultorias e treinamentos disponibilizados para cada *startup* e a adaptação dos processos organizacionais para acessar recursos e informações (reduzindo a burocracia).

Por sua vez, o pessoal envolvido no processo é de suma importância, pois ter uma equipe dedicada ao programa tem a importância similar à definição de mentores e consultores para as *startups*. Além disso, o programa deve contar com o comprometimento do *staff* da

empresa patrocinadora, para que haja mais troca de conhecimento. Dessa forma, recomenda-se mesclar consultores internos e externos.

Por fim, é necessário definir-se o local onde deve ser realizado o programa. O programa pode ser realizado dentro da corporação (melhor controle), fora da corporação, mas com controle da patrocinadora, em uma aceleradora independente e/ou por meio de uma aceleradora virtual. A definição do local de realização do programa pode impactar no envolvimento entre empresa e a *startup* de diversas formas (KOHLENER, 2016).

Outra forma de se configurar a aceleração corporativa foi proposta por Kanbach e Stubner (2016). Nessa proposta de configuração, os pontos relevantes a serem abordados são divididos em dois blocos: foco do programa e estrutura do programa. No foco do programa, devem-se analisar quais são as oportunidades, sendo que estas podem ser internas ou externas, ou seja, muitos programas de aceleração focam-se somente nas *startups*, mas a oportunidade pode surgir internamente.

Outro ponto é a estratégia, que pode ser de exploração ou de absorção. A empresa pode buscar entender e construir, em conjunto com a *startup*, a inovação e tendências de mercado ou pode assimilar a *startup*. Em seguida, deve-se analisar qual é o foco da empresa, se o programa buscará *startups* com soluções para um setor específico, relacionado ao setor da empresa patrocinadora, ou se aceitará *startups* dos mais variados setores. Geralmente nos programas de aceleração corporativa o foco é no setor de atuação de empresa patrocinadora. Outros pontos relevantes estão relacionados à participação acionária e ao estágio de evolução da *startup*. A maioria dos programas busca participação nas *startups*, havendo, todavia, tendência dos programas a buscarem novas formas de retorno, ou seja, a *startup* se tornar um parceiro/fornecedor ou a empresa patrocinadora se tornar fornecedora da *startup*. Por sua vez, o estágio de evolução da *startup* é importante, pois este poderá determinar o grau de integração e efetividade do programa.

Finalmente, Kanbach e Stubner (2016) abordam a estrutura do programa, devendo a empresa patrocinadora determinar claramente sua relação com os parceiros (aceleradores externos). Deve, assim, determinar se o programa terá uma aceleradora externa e independente que fará a gestão do programa ou se a aceleradora será incorporada à empresa patrocinadora e esta fará internamente toda a gestão do programa. Realça-se que

vários pontos são coincidentes entre as duas propostas de estrutura. Com base nessas propostas, nota-se que estas são complementares e devem ser usadas em conjunto. Baseado nesses aspectos, um modelo proposto por Hochberg identifica vários subtipos de aceleradoras corporativas (HEINEMANN, 2015).

- a) *PoweredBy*, no qual os elementos essenciais tais como gestão, *staff* e serviços de escritório são terceirizados a um experiente como TechStars (ex. aceleradora corporativa *Barclays*);
- b) gerenciamento das aceleradoras internamente pela empresa (ex. *Telefónica*);
- c) *joint*-aceleradores, que são geridas por um consórcio de empresas;
- d) gestão interna das aceleradoras, pela empresa, com foco em projetos internos da mesma.

Kanbach e Stubner (2016) entendem que as aceleradoras corporativas podem ser classificadas em quatro tipos distintos, conforme quadro 7:

QUADRO 7 - Tipos de aceleração corporativa - continua

Tipos de Aceleração Corporativa					
Tipo de acelerador		Posto de Escuta	Cadeia de valor Investidor	Teste de Laboratório	Caçador de Unicórnio
Objetivo	Objetivo Primário	Estratégico	Estratégico	Estratégico	Financeiro
		Compreender tendências e desenvolvimentos recentes em um mercado respectivo e iniciar relacionamento	Identificar, desenvolver e integrar novos produtos e serviços na cadeia de valor da empresa-mãe	Crie um ambiente protegido para testar ideias empresariais internas e externas promissoras	Investir em <i>startups</i> promissoras, torná-las mais valiosas e ganhar um prêmio financeiro

QUADRO 7 - Tipos de aceleração corporativa – conclui

Tipos de Aceleração Corporativa					
Tipo de acelerador		Posto de Escuta	Cadeia de valor Investidor	Teste de Laboratório	Caçador de Unicórnio
Foco do Programa	Fonte da Oportunidade	Externo	Externa	Interna & Externa	Externa
	Estratégia	Exploração	Exploração	Exploração	Absorção
	Foco da Indústria	De algum modo relacionado com a empresa-mãe	Muito relacionado com a empresa-mãe	Pelo menos de alguma forma relacionado com a empresa-mãe	Grande foco industrial
	Participação patrimonial	Não	Sim	Sim	Sim
	Estágio do Empreendimento	Frequentemente em estágio inicial, mas também estágio avançado (dependendo do foco industrial)	Estágio avançado com produtos desenvolvidos e clientes	Estágio inicial, muitas vezes na ideia e sem abertura de empresa	Estágio inicial e avançado
Estrutura do Programa	Parceiro Externo	Não	Parcialmente	Não	Parcialmente
	Conexão com Empresa-mãe	Faz parte da empresa-mãe	Faz parte da empresa-mãe	Entidade jurídica separada	Entidade jurídica separada
	Gestão	Interna/Externa	Interna/Externa	Interna	Externa
Exemplo		<i>YouIsNow</i> <i>Accelerator</i> <i>(ImmobilienScout24)</i> <i>Microsoft Ventures Accelerator</i> <i>(Microsoft)</i>	<i>TechStars</i> <i>METRO</i> <i>Accelerator</i> <i>(METRO AG)</i> <i>SPACELAB</i> <i>(Media-Saturn Holding)</i>	<i>Agile Accelerator</i> <i>(E-On); Allianz Digital Accelerator</i> <i>(Allianz SE)</i>	<i>Axel Springer Plug & Play</i> <i>(Axel Springer AG); Pro7Sat.1</i> <i>Accelerator (Pro7Sat.1)</i>

Fonte: Kanbach e Stubner (2016).

Os tipos de aceleração corporativa propostos por Kanbach e Stubner (2016) mostram que a característica principal dos programas é a vinculação ao setor da empresa-mãe ou empresa patrocinadora do programa. Além dessa característica, os tipos programas de aceleração

corporativa podem variar em relação a gestão, estrutura do programa e objetivos. Com base nesses dados, o quadro 8 apresenta um resumo comparativo entre todas as formas de relação entre *startups* e investidores estudadas com a aceleração corporativa.

QUADRO 8 - Comparativo das características principais das incubadoras, aceleradoras, investidores anjos, *corporate venture capital* e aceleração corporativa

	Incubadoras	Aceleradoras Tradicionais	Investidores Anjos	Corporate venture capital	Aceleração Corporativa
Criação	Corporações estabelecidas	Investidores independentes	Investidores independentes	Corporações estabelecidas	Corporações estabelecidas
Objetivo	Aluguel e prestação de serviços	Financeiro	Financeiro	Financeiro e/ou estratégico, ganhar vantagem competitiva, aquisição de conhecimento	Ainda não existe uma definição clara. <i>Scouting</i> , "ganhar vantagem competitiva"
Fonte dos objetivos	Genérico, desenvolvimento de P&D	Genérico	Relacionados ao Investidor	Derivado da Corporação	Derivado da Corporação
Estágio da <i>startup</i>	Inicial ou avançado	Inicial	Inicial	Médio e Avançado	Inicial
Oferece às <i>startups</i>	Contratação de serviços. Ex: contadores e advogados	Recursos iniciais, contatos (<i>network</i>) e experiência	Experiência	Capital inicial	Recursos iniciais, contatos (<i>network</i>) e experiência
Duração delimitada	1-5 anos	3 meses	Não, contínuo	Não, contínuo	Sim (máx. 12 meses)
Seleção	Contínua	Cíclico	Contínua	Contínua	Cíclico
Admissão	Sem concorrência	Concorrência	Concorrência	Concorrência	Concorrência
Financiamento	Sem financiamento	Máximo R\$ 30 milhões	Máximo R\$ 5 milhões	Sim	Financiamento com valor médio R\$24 < R\$100 milhões
Participação	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Montante da participação	Sem participação	Minoritária	Sem limitação	Minoritária	Minoritária
Surgimento	1950	2005		1960	2010

Fonte: adaptado de Heinemann (2015), Cohen e Hochberg (2014), Weiblen e Chesbrough (2015).

O QUADRO 8 informa que a aceleração corporativa faz uma junção das principais características dos modelos de engajamento entre *startup*, corporações e investidores. A característica mais destoante dos outros programas está nos objetivos. Os objetivos de uma aceleração corporativa estão ligados à tentativa de ganhar vantagem competitiva e não ao interesse financeiro. Além disto, o quadro 8 mostra que há uma diferença relacionada ao estágio das *startups*, ao que é oferecido de suporte para a *startups*, a integração com a empresa patrocinadora e ao tempo de suporte.

2.5.4 Benefícios mútuos e cuidados na condução de programas de aceleração corporativa

Moschner e Herstatt (2016) prelecionam que um programa de aceleração corporativa permite que corporações obtenham e internalizem ativamente o conhecimento das *startups* em uma relação de aprendizagem mútua e, assim, aprimorem as capacidades internas de inovação das corporações. Os patrocinadores dos programas não só obtêm ideias externas, mas aprendem com as abordagens de inovação das *startups*, que promovem a inovação radical. Assim, a corporação não só tem acesso ao conhecimento tecnológico, mas também à abordagem de inovação metodológica não convencional da *startup*. Como resultado, a capacidade de inovação da corporação aumenta. A execução bem-sucedida de ambas as atividades de inovação promove uma organização ambidisciplinar, possuindo a capacidade de explorar e absorver oportunidades, a fim de introduzir inovações incrementais e radicais (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

As corporações podem se beneficiar de aceleradoras de cinco formas diferentes (REAM; SCHATSKY, 2016; MOSCHNER; HERSTATT, 2016; *GLOBAL ACCELERATOR REPORT*, 2016):

- a) Lançamento de um programa de forma rápida e econômica: por meio da parceria com aceleradores, as empresas podem entrar rapidamente no negócio de aceleração e adotar as melhores práticas desenvolvidas por aceleradores ao longo dos anos de operação;
- b) Melhorando o fluxo de negócios: acessando o imenso poder e rede de marketing de um acelerador;

- c) Construindo uma cultura corporativa inovadora: colocando seus executivos corporativos como mentores no acelerador ou permitindo que seus próprios executivos corporativos inovem. No último caso, o novo produto poderia ser colocado em uma empresa separada, que é então acelerada pelo acelerador;
- d) Construindo uma marca mais inovadora: alinhando-se com aceleradores e suas *startups* que se tornaram símbolos da inovação aos olhos do público.
- e) *Insight* sobre tecnologias e tendências emergentes: o patrocinador obtém informações sobre amplo espectro de negócios e pode identificar novas oportunidades ou áreas em que seus negócios podem estar em risco de interrupção;
- f) Retorno econômico: embora o principal objetivo dos aceleradores corporativos seja impulsionar a inovação para o benefício da organização patrocinadora, os patrocinadores que possuem participações em suas empresas aceleradoras têm a oportunidade de gerar retornos substanciais se uma *startup* for adquirida;
- g) Descoberta de talentos: os *startups* podem ser uma fonte de talentos de alto calibre.

Segundo ainda Ream e Schatsky (2016), o que atrai as *startups* para os programas de aceleração corporativa é:

- a) Financiamento livre de recursos próprios: embora a maioria das aceleradoras ainda adquira *equity*, alguns aceleradores corporativos de alto perfil começaram a fornecer fundos para *startups* sem exigir o percentual de participação;
- b) mentores focados na indústria: os mentores são funcionários da empresa patrocinadora, dessa forma, as *startups* têm uma rede de mentores com conhecimentos profundos da indústria;
- c) recursos corporativos: as empresas geralmente possuem recursos próprios/instalados, que podem ajudar dramaticamente as empresas a acelerar o desenvolvimento e evitar a necessidade de “reinventar a roda”. Os programas de aceleração fornecem às *startups* projetos de referência, acesso a dados e ferramentas internas, que podem ser um diferencial crítico para um programa de aceleração;
- d) clientes futuros: as *startups* podem conquistar o patrocinador como cliente inicial. Podem também se tornar parceiras da patrocinadora e vender para a carteira de clientes estabelecida da patrocinadora.

Apesar dos benefícios mútuos claros, existem alguns cuidados que devem ser observados para a criação de um programa de aceleração corporativo, pois os programas podem ter conflitos em relação aos interesses de cada parte (e.g. CRICHTON 2014). A *startup* pode não estar disposta a compartilhar suas ideias e as corporações podem não estar dispostas a compartilhar sua tecnologia e estrutura. Os aceleradores de empresas potencialmente atuam como *gatekeepers* para a inovação. Nesse contexto, os *gatekeepers* corporativos decidem quais *startups* farão parte do programa e, portanto, os gerentes do *gatekeeper* decidem o progresso de certas inovações. Esses gerenciadores de *gatekeeper*, possivelmente, sofrem de uma tendência funcional, que é um viés cognitivo que leva os gerentes a manterem seus comportamentos e pensamentos tradicionais. A tendência funcional dos gerentes do *gatekeeper* limita o reconhecimento de suas oportunidades e força um comportamento cultural específico às *startups*, a partir do programa acelerador (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016).

Depois de se juntar a um programa de aceleração, existe uma dependência mútua entre as *startups* e o acelerador corporativo, no qual ambos os agentes são restritos por suas culturas. A influência cultural exercida pela corporação sobre a *startup* pode ser prejudicial para a agilidade e eficiência da *startup*. Em termos de aceleradores corporativos, o sucesso deve ser medido levando-se em consideração seus objetivos de executar um programa de aceleração corporativa (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016). Além de objetivos como atrair talentos e mudar a cultura corporativa, o objetivo principal para as empresas estabelecidas é identificar a inovação das *startups* e aproveitar sua flexibilidade no processo aberto de inovação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Com base nos benefícios descritos, percebe-se que um dos maiores ganhos está relacionado à troca de conhecimento entre as empresas. Deve-se entender melhor como se faz a gestão desse conhecimento.

2.6 Gestão do conhecimento no contexto de aceleração corporativa

Segundo Carneiro, Zilinski e Costa (2017), a combinação da globalização com as tecnologias da informação faz com que tudo se transforme rapidamente. Dessa forma, o conhecimento se torna obsoleto na mesma velocidade e exige que as empresas renovem e

ampliem seus recursos e capacidades produtivas constantemente (LUNDVALL; NIELSEN, 1999; TEECE; PISANO, 1994). Nesse cenário, é necessário que as corporações se adaptem e busquem o conhecimento necessário para inovar. Assim sendo, estas devem administrar o conhecimento organizacional que já possuem e eliminar barreiras estruturais, processuais ou culturais que limitem a sua capacidade interna de produção de conhecimento e sua capacidade criativa. Isso tem levado as grandes corporações à realização de mudanças para estruturas mais flexíveis, incentivando o comportamento empreendedor de seus funcionários (CARNEIRO; ZILINKSI; COSTA, 2017).

Para isso, durante os programas de aceleração corporativa são necessárias práticas que facilitem e promovam o compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos, tais como as identificadas por Freitas, Morais e Lopes (2012): *benchmarking*, *coaching*, comunidades de prática, documentação, *mentoring*, reuniões informais, reuniões formais, treinamentos, universidades corporativas e *workshops* (CARNEIRO; ZILINKSI; COSTA, 2017). De acordo com esses autores, a importância do compartilhamento do conhecimento por parte das empresas surge da necessidade de inovação, em um formato de desenvolvimento ágil e eficiente de novos serviços e produtos. Com base nisso o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas passa a ser uma ferramenta importante para o aumento da circulação de conhecimentos diversos, que, por sua vez, aumenta a capacidade produtiva da empresa, assim como reduz custos e a velocidade para a implementação de inovações (JIAN; WANG, 2012).

Carneiro, Zilinski e Costa (2017) entendem que a gestão do conhecimento tem papel fundamental para a execução de programas de inovação que requerem colaboração, como a aceleração de *startups*. É pela gestão de conhecimento que se torna possível estruturar os fluxos de conhecimento e assegurar que todas as etapas e os processos proporcionem a troca de conhecimento necessária, para que ocorra a inovação (CARNEIRO; ZILINKSI; COSTA, 2017).

A gestão de conhecimento pode ser definida então como uma abordagem que torna possível o gerenciamento, armazenamento e criação de novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os em produtos, serviços e sistemas, gerando assim valor para a organização (GUPTA; IYER; ARONSON, 2000; LIEBOWITZ; WILCOX, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Já para Carneiro, Zilinski

e Costa (2017), a gestão do conhecimento por si só não promove a colaboração dentro das organizações, sendo que ela precisa de um âmbito que instigue o compartilhamento entre os diferentes atores (CLARKE; COOPER, 2000).

O quadro 9 resume as práticas de gestão do conhecimento, o nível onde acontece e as ações de gestão.

QUADRO 9 - Práticas e ações de gestão do conhecimento

NÍVEL	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Individual (<i>startup</i>)	<i>Mentoring</i> <i>Coaching</i> Repositórios de conhecimento Ambientes virtuais para conversa	Desenvolvimento de competências Aquisição de conhecimentos
Equipe (<i>startup</i> + aceleradora + patrocinadora)	Comunidades de prática Espaço de <i>Coworking</i> Café do conhecimento	Colaboração e compartilhamento de conhecimentos
Intraorganizacional	Redes de especialistas (anjos corporativos)	Colaboração e compartilhamento de conhecimentos
Interorganizacional	<i>Benchmarking</i> externo Contato direto com clientes	Validação de conhecimentos

Fonte: Carneiro, Zilinski e Costa (2017).

A Gestão de Conhecimento é um aspecto importante na aceleração corporativa e possui um vasto campo de análise. O presente trabalho se baseou em estudos direcionados a aceleração corporativa, de forma a introduzir o tema. O trabalho não tem o objetivo de fazer uma análise profunda e detalhada da gestão do conhecimento, mas busca analisar as principais características e implicações relacionadas a aceleração corporativa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade descrever a metodologia de pesquisa utilizada, visando à geração de conhecimento para aplicação na empresa, objeto de estudo, e para futuras consultas da comunidade científica e demais profissionais interessados pelo tema.

A dissertação está fundamentada em fontes primárias e secundárias de informações que envolvem a análise de literatura especializada sobre aceleração de *startups*, visando aumentar a consistência da pesquisa proposta.

O capítulo apresenta os principais fatores que motivaram a escolha da metodologia estudo de casos, como ela foi conduzida e adequada ao contexto específico deste trabalho.

3.1 Principais artigos pesquisados

Com base na pesquisa booleana, passa-se a fazer uma análise dos principais artigos e dissertações de mestrado relacionados ao tema deste estudo.

A maioria dos estudos/resultados encontrados traz como assunto o desenvolvimento de P&D das grandes empresas. Quando os artigos e estudos se aproximavam do tema escolhido para a dissertação, eles abordavam o contexto não corporativo, como programas de aceleração independentes (por exemplo, Y Combinator, EUA) (HOFFMANN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KIM; WAGMAN, 2014) ou programas públicos de aceleração (por exemplo, MaRS Accelerator, Canadá) (MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014) ou incubação ou inovação aberta de forma geral (KANBACH; STUMBNER, 2016).

Diante disso, os resultados relevantes para este estudo foram os seguintes: duas dissertações de mestrado (Corporate accelerators: a study on prevalence, sponsorship, and strategy e corporate accelerators: characteristics and motives) e quatro artigos. Os artigos utilizados para a dissertação foram: Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies; Corporate accelerators: Building bridges between corporations and *startups*; Corporate accelerators As recent form of *startup* engagement:

The What, The Why, and The How; e Overcoming The innovator's dilemma by keeping your enemies close – How incumbents can learn from entrepreneurial ventures.

Os principais artigos e dissertações compõem o quadro 10:

QUADRO 10 - Principais artigos e dissertações - continua

Autores/ Principais	Artigos	Metodologia	Resultados
Kohler (2016)	KOHLER, T., <i>Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups</i> . Business Horizons, v. 59, n. 3, p. 347–357, 2016.	Análise qualitativa: no total, 40 entrevistas com gerentes corporativos e participantes (<i>startups</i>) de aceleradores corporativos.	Estrutura e estratégias para gerentes para projetar aceleradores corporativos (proposição [relação entre a corporação e a colocação em operação em termos de processo, pessoas e local], processo [desde fase de seleção até graduação], pessoas [dentro e fora da empresa] e lugar, colocar).
Bauer et al., (2016)	BAUER, S.; OBWEGESER, N.; AVDAGIC, Z. <i>Corporate accelerators: Transferring technology innovation to incumbent companies</i> . In: MCIS, p. 57, 2016.	Análise detalhada de 20 artigos científicos.	Faz uma revisão de literatura da aceleração corporativa, com foco em encontrar os principais fatores de sucesso para os programas de aceleração, mostrando os fatores de sucesso tanto para a empresa quanto para a <i>startup</i> .
Kanbach e Stubner (2016)	KANBACH, D. K.; STUBNER, S. <i>Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The What, The Why, And The How</i> . The Journal of Applied Business Research, v. 32, n. 6, November/December 2016.	Com base em uma amostra de 34 entrevistas recentes com gerentes de aceleradores corporativos e <i>startups</i> participantes, analisamos 13 estudos de caso em profundidade de programas de aceleração corporativa.	Foram identificados quatro tipos específicos de aceleradores corporativos e mostramos que as configurações típicas ao longo de oito categorias diferem de acordo com o objetivo principal do programa.

QUADRO 10 - Principais artigos e dissertações - continuação

Autores/ Principais	Artigos	Metodologia	Resultados
Monschner e Herstatt (2016)	<p>MOSCHNER, Sandra-Luisa, HERSTATT, Cornelius, <i>Overcoming The Innovator's Dilemma By Keeping Your Enemies Close – How Incumbents Can Learn From Entrepreneurial Ventures</i>, R&D Management Conference 2016 “From Science to Society: Innovation and Value Creation”, Cambridge, UK, 3-6 Julho 2016</p>	<p>A coleta de dados foi realizada predominantemente no último trimestre de 2015 e inclui duas fontes: entrevistas e dados arquivísticos. Os dados de arquivo de uma variedade de fontes, como sites, artigos de jornais sobre o programa e os operadores históricos, bem como apresentações de empresas, foram usados pela primeira vez para desenvolver uma definição do acelerador corporativo. Além disso, serviu para a triangulação (Huberman e Miles 1983) dos dados primários gerados a partir de seis entrevistas com um ou dois programas atuais ou anteriores ou gerentes de comunicação do acelerador corporativo ou funcionários responsáveis pelas relações iniciais, respectivamente, desenvolvimento corporativo.</p>	<p>As principais contribuições do artigo estão relacionadas a criação de quatro pontos relevantes de aceleração corporativa a serem analisados. Os pontos são: motivação, tipos de conhecimento, fatores contextuais em relação à transferência de conhecimento e mudanças culturais, que podem ser identificadas como principais aspectos.</p>
Dissertação de Mestrado			
	Dissertação	Metodologia	Resultados
P Lehmann - 2013 - studenttheses.cbs.dk	<p>LEHMANN, Peter. <i>Corporate Accelerators: Characteristics and Motives</i>. Tese de Doutorado. Masters Dissertation, Copenhagen Business School. 2013.</p>	<p>O estudo de múltiplos casos é utilizado para investigar os aceleradores e suas características, comparando diferentes aceleradores com envolvimento corporativo, a replicação literal do fenômeno acelerador corporativo a que se destina. Foram feitas 19 entrevistas.</p>	<p>A partir das lentes teóricas de aceleração de <i>startups</i>, incubação de empresas e capital de risco, permitiu a caracterização do acelerador corporativo.</p>

QUADRO 10 - Principais artigos e dissertações - continuação

Dissertação de Mestrado			
	Dissertação	Metodologia	Resultados
F Heinemann - 2015 - dspace.mit.edu	HEINEMANN, F. <i>Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy</i> , Master Thesis, Massachusetts Institute Of Technology, 2015.	Foi feita uma lista abrangente de programas de aceleração corporativa. Foi realizada abordagem principalmente descritiva da aceleração corporativa.	Foi criado um banco de dados dos programas de aceleração corporativa, que permite a categorização e determinação dos critérios de uma aceleração corporativa.
Autores complementares			
	Artigos	Metodologia	Resultados
Weiblen e Chesbrough (2015)	WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. <i>Engaging with startups to enhance corporate innovation</i> . California Management Review, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.	Estudo de caso qualitativo: entrevistas semestrais com 12 executivos, gerentes de programas, analistas do setor e CEOs iniciantes.	Tipologia de mecanismos corporativos para se envolver com <i>startups</i> : empreendimentos corporativos, incubação corporativa, programa de inicialização fora e dentro da plataforma (balancear velocidade e agilidade contra controle e direção estratégica). Os aceleradores estão fora - em programas abertos de inovação.
Mocher et al. (2015)	MOCKER, V. et al. <i>Winning Together: A Guide To Successful Corporate-Startup Collaborations</i> . Nesta, 2015.	O guia tem como base 11 estudos de casos.	O guia faz a análise de quatro motivos para a colaboração entre as corporações e as <i>startups</i> , com base em 11 estudos de casos. Dessa forma, mostra a relevância dessa relação.
Huizingh (2011)	HUIZINGH, E. K. R. E. <i>Open innovation: State of the art and future perspectives</i> . Technovation, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011	Extensa revisão bibliográfica da inovação aberta.	Este artigo faz uma pesquisa aprofundada sobre o estado da arte da inovação aberta, servindo como base para a criação do histórico da aceleração corporativa.

QUADRO 10 - Principais artigos e dissertações - continuação

Autores/ Principais	Artigos	Metodologia	Resultados
Chesbrough (2003)	CHESBROUGH, H. W. <i>Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology</i> . Watertown MA: Harvard Business Press, 2003.	Livro sobre inovação aberta, utilizado casos reais.	Faz uma análise sobre inovação fechada e aberta. O objetivo é fazer a transição de inovação fechada para aberta. Utiliza caso para exemplificação.
Cohen e Hochberg (2014)	COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. <i>Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon</i> . 2014.	Análise secundária de dados baseada no projeto de classificação do acelerador de sementes e pesquisas anteriores (COHEN, 2013).	São fornecidas definições e delimitação de aceleradores de outras partes interessadas no ecossistema (como incubadoras, investidores anímicos). Descrição de diferentes tipos de aceleradores, como aceleradores privados e públicos (distinguidos pelos patrocinadores).
Dempwolf et al., (2014)	DEMPWOLF, C. S.; AUER, J.; D'IPPOLITO, M. <i>Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations</i> . 2014	Pesquisa e análise conceituais de dados secundários de organizações e grupos de mídia.	Taxonomia de aceleradores. Métricas de curto e longo prazos para aceleradores e para <i>startups</i> .
Cohen (2013)	COHEN, S. <i>What Do accelerators do? Insights from Incubators and Angels. Innovations: Technology, Governance, Globalization</i> , v. 8, n. 3-4, p. 19–25, 2013.	Estudo bibliográfico	Faz estudo comparativo entre incubadoras, investidores anjos e aceleradores. Chega à conclusão de que as aceleradoras têm muito em comum com os outros dois métodos de colaboração com a <i>startup</i> . A principal diferença da aceleradora seria o tempo limitado do programa.

QUADRO 10 - Principais artigos e dissertações - conclusão

Autores/ Principais	Artigos	Metodologia	Resultados
Heinemann (2016)	HEINEMANN, Florian. <i>Corporate Accelerator DB</i> , 2016	Banco de dados com 71 programas de aceleração corporativa.	Deste banco de dados foi possível analisar o crescimento da aceleração corporativa e determinar os critérios utilizados mundialmente para caracterizar as aceleradoras corporativas.
Hochberg (2015)	HOCHBERG, Y. V. <i>Accelerating entrepreneurs and ecosystems: the seed accelerator model. Innovation Policy and the Economy</i> . Washington, DC. 2015.	O estudo tem abordagem estatística, pois explora o fato de que os aceleradores emergem em diferentes regiões, em diferentes anos.	Fornece uma introdução do modelo de aceleração e resume as evidências recentes sobre seus efeitos sobre o ambiente empresarial. Faz uma análise da aceleradoras de <i>startups</i> e sugere cinco modelos de aceleração corporativa.

Fonte: adaptado de Bauer, Obwegeser e Avdagic (2016, p. 57).

Os estudos que se referem especificamente a aceleradores corporativos (BAUER; OBWEGESER; AVDAGIC, 2016; HEINEMANN, 2015; LEHMANN, 2013; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; MONSCHNER; HERSTATT, 2016), basicamente abordam as características da aceleração corporativa, os motivos que levam à aplicação desse modelo, os fatores de sucesso, os processos e a estrutura dos mesmos. Dois deles propõem, claramente, diferentes modelos de aceleração corporativa como base em suas estruturas e características: o artigo *Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The What, The Why, And The How* e a dissertação de mestrado *Corporate accelerators: a study on prevalence, sponsorship, and strategy* (em referência a Hochberg: *Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model*).

Em relação à literatura complementar selecionada como mais relevante, todas fazem menção à aceleração corporativa e ajudam a construir as características e motivações para uma aceleração corporativa. Assim, o conhecimento existente de aceleradores corporativos não fornece base para uma discussão elaborada, mas apenas uma orientação limitada para praticantes e orientação insuficiente para a configuração clara de um acelerador corporativo.

3.2 Fatores que influenciaram a escolha da metodologia de pesquisa

O objetivo desta pesquisa é compreender e analisar os principais programas de aceleração corporativa executados no Brasil, identificando os parâmetros-chave, semelhanças, diferenças e desafios para projetar e gerir programa. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória por meio de estudo de casos múltiplos, em que foram coletadas evidências de programas de aceleração corporativa executados por cinco das principais aceleradoras brasileiras.

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa, pois é preciso responder questões do tipo “como” e “por que” e os pesquisadores possuem pouco controle sobre os eventos pesquisados (YIN, 2001). Adicionalmente, as quatro características propostas por Wimmer *et al.* (1996) são adequadas ao contexto da pesquisa: a) particularismo, concentrando-se em alguns programas particulares; b) descrição, de maneira que o resultado final consiste na descrição detalhada dos questionamentos; c) explicação, ajudando a compreender melhor o fenômeno de aceleração corporativa no Brasil, possibilitando novas descobertas e interpretações; d) indução, utilizando o raciocínio indutivo a partir dos dados coletados para descobrir novas relações.

Yin (2001, p. 61) sugere ainda quatro tipos básicos de estudo de caso: a) projetos de caso único holístico, caracterizado por unidade única de análise e único caso; b) projetos de caso único incorporado, com unidades múltiplas de análise e único caso; c) projetos de casos múltiplos holísticos, com unidade única de análise e múltiplos casos; d) projetos de casos múltiplos incorporados, caracterizados por unidades múltiplas de análise e múltiplos casos. Segundo a tipologia proposta por Yin (2001), a presente pesquisa pode ser definida como um estudo de casos múltiplos incorporados, uma vez que se trata do estudo de caso de programas de aceleração corporativa que foram executados por cinco iniciativas. Nos próximos tópicos serão apresentadas as etapas de coleta e análise de dados e as entrevistas conduzidas com as empresas.

3.3 Coleta e análise de dados

A etapa de coleta de dados requer habilidades específicas do pesquisador, treinamento e preparação, desenvolvimento de um roteiro e a condução de um estudo-piloto (YIN, 2001).

O estudo de caso utiliza seis fontes principais de informação para coleta de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (DUARTE; BARROS, 2006). Na presente dissertação foram utilizadas informações disponíveis na internet e em entrevistas em profundidade. Duarte e Barros (2006) reforçam que a entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, permitindo identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. Os autores destacam também que a entrevista em profundidade não permite testar hipóteses e sim fornecer elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema.

Em uma primeira etapa foram coletadas informações de fontes secundárias disponíveis na internet e em artigos científicos. A partir dessas informações foi possível compreender melhor o fenômeno de aceleração corporativa e como as empresas brasileiras estavam atuando nessa área. Assim, foi possível traçar alguns padrões e criar tabelas para facilitar a compreensão do ambiente explorado.

Em uma segunda etapa, para complementar os dados levantados, foram realizadas entrevistas em profundidade em duas partes: com os gestores dos programas, responsáveis por executar os programas de aceleração corporativa, e com as *startups* participantes dos programas.

3.4.1 Dados da amostra

Amostra é composta de cinco estudos de caso selecionados de acordo com uma abordagem estruturada. O estudo foi concentrado em programas de aceleração corporativa que atendam aos seguintes critérios: a) programas em atividade; b) patrocínio de uma empresa estabelecida com o principal negócio não sendo investimento em *startups*; c) localização do acelerador no Brasil; d) atividade contínua com pelo menos um funcionário que trabalha em tempo integral para o programa; e) possuem um programa com resultados iniciais disponíveis, ou seja, com pelo menos um ciclo de aceleração executado e finalizado; f) com disponibilidade de dados e acesso aos gestores do programa.

Foram identificadas cinco iniciativas que atendem a esses critérios. Os contatos foram feitos por *e-mail* ou telefone para solicitar uma entrevista para o estudo. Além disso, as

startups que participaram desses programas de aceleração corporativa foram identificadas por meio dos *sites* de aceleração corporativa e foi solicitada participação delas no estudo como uma forma de validação e contraponto com a visão dos gestores dos programas. Como resultado, foram realizadas entrevistas com os fundadores e cofundadores que atualmente ou recentemente participaram de um dos programas de aceleração corporativa identificados. Considerando as duas perspectivas relevantes do programa, a saber, a corporação e a *startup*, permite uma visão mais holística dos programas de aceleração e também reduz o viés.

No total, a amostra é constituída por 15 entrevistas semiestruturadas que foram realizadas entre junho de 2016 e setembro de 2017, conforme tabela 2.

TABELA 2 - Quadro descritivo das entrevistas

	Gestor	Startup	Tempo médio da entrevista	Meio
Aceleradora Alpha	1		30 a 40 mim	Telefone, <i>E-mail</i>
Aceleradora Beta	2*	1**	30 a 40 mim	Telefone
Aceleradora Gama	1	2**	30 a 40 mim	Telefone, <i>E-mail</i>
Aceleradora Ômega	1	4***	30 a 40 mim	Telefone, <i>E-mail</i>
Aceleradora Delta	1	2***	34 a 40 mim	Telefone
Total de Entrevistas	6	9		

* Foi feita a entrevista com o gestor da aceleradora e o gestor responsável na empresa patrocinadora.

** Não permitiram a gravação da entrevista.

*** Uma *startup* não permitiu a gravação.

Assim sendo, a pesquisa teve como entrevistados seis gestores e nove *startups*, sendo que das nove *startups* cinco não permitiram a gravação.

Das 15 entrevistas realizadas por telefone ou via *skype*, 15 foram registradas e transcritas logo após a entrevista ter ocorrido seguindo as diretrizes de Dresing e Pehl (2011), ou seja, as entrevistas foram transcritas literalmente, sem serem resumidas ou transcritas foneticamente. Com base nos dados publicamente disponíveis e nas entrevistas realizadas, um estudo de caso foi compilado para cada uma das cinco iniciativas de aceleração corporativa. Portanto, nossa amostra abrange todos os programas que atendem aos critérios de definição. Todos os cinco casos foram baseados em dados de entrevista e informações publicamente disponíveis.

Em cada entrevista as variáveis analisadas incluem: estrutura do programa, seus investimentos, pessoas envolvidas, formas de integração de inicialização, tempo de programa e metas gerais. Cada entrevista teve duração aproximada de 40 minutos. Adicionalmente, as informações foram validadas antes das análises e da elaboração do presente trabalho. Assim, foi possível identificar as principais características e desafios dos programas e analisá-los criticamente. Os roteiros das entrevistas com os gestores e com as *startups* estão nos apêndices A, B e C.

3.4 Estratégia de pesquisa adotada: estudo de caso

Foram realizadas entrevistas com cinco iniciativas de programas de aceleração corporativa. Por questões de confidencialidade, foram utilizados nomes fictícios para as empresas nesta dissertação. A primeira empresa contatada foi a Alpha, uma das maiores aceleradoras corporativas do mundo com programas em 11 países. A Empresa Alpha é financiada por uma grande empresa do ramo telecomunicação/tecnologia de informação (TI) e iniciou suas atividades no Brasil há cerca de cinco anos, acelerando 30 *startups* no país até o momento. A segunda empresa entrevistada foi a Empresa Beta, de destaque reconhecido na América Latina pela imprensa especializada. A Empresa Beta executou programas de aceleração corporativa para empresas dos setores de telecomunicações, fabricação de produtos de minerais não metálicos (cimento) e atividades de serviços financeiros. A terceira empresa foi a Empresa Gama, também reconhecida em território brasileiro e que executou programas para a empresa ligada à fabricação de máquinas, equipamentos para transporte e elevação de cargas, produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço e fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias (fechaduras, ferragens e materiais elétricos). A quarta empresa, a Ômega, atua no setor de químicos e plásticos e possui um programa de aceleração corporativa próprio desde 2015. Finalmente, a quinta empresa, a Delta, está vinculada a uma empresa que atua no setor financeiro, com sólida atuação desde 1943. O programa de aceleração da Delta já se encaminha para o terceiro ano.

A entrevista inicial foi realizada com os gestores dos programas de aceleração, podendo estes ser da empresa patrocinadora ou da aceleradora. As entrevistas continham 9 perguntas sobre o objetivo e tempo do programa, estrutura disponibilizada, pessoal envolvido, formas de integração da *startup* com a empresa patrocinadora, resultados

iniciais, investimento e desafios. Após as entrevistas iniciais, foi percebida a necessidade de mais aprofundamento das entrevistas em dois aspectos principais. O primeiro aspecto estava relacionado às adaptações organizacionais necessárias para que a grande empresa pudesse interagir e investir na *startup*. O segundo aspecto relacionou-se aos benefícios que a *startup* obtém ao participar de um programa de aceleração corporativa, buscando a visão da *startup* sobre o processo de aceleração corporativa.

Para sanar essas necessidades, foram feitas novas entrevistas com os gestores e foram feitas entrevistas com *startups* que participaram dos processos de aceleração corporativa dos programas analisados. Dessa forma, foram elaboradas mais 6 perguntas para os gestores dos programas e 12 para as *startups*. As perguntas feitas para as *startups* seguiam os mesmos critérios determinados para as aceleradoras, ou seja, também abordavam o objetivo e tempo do programa, estrutura disponibilizada, pessoal envolvido, formas de integração da *startup* com a empresa patrocinadora, resultados iniciais, investimento e desafios. Assim sendo, a pesquisa teve como entrevistados seis gestores e 9 *startups*. Os roteiros das entrevistas com os gestores e com as *startups* estão nos apêndices A, B e C.

3.5 Considerações finais

Este capítulo apresentou a metodologia de estudo de casos como a mais adequada às necessidades, características e objetivos da pesquisa.

Seguiu-se uma abordagem de pesquisa indutiva baseada em estudos de caso múltiplos para obter resultados generalizáveis (EISENHARDT, 1989). Primeiro, analisou-se cada caso para estabelecer uma compreensão do acelerador corporativo individual. Então, os casos foram comparados para identificar as suas semelhanças e diferenças. Completou-se esse processo de análise de dados iterativo quando os tipos específicos de aceleradores corporativos foram claramente diferenciados. De acordo com pesquisas anteriores com abordagem de estudo de caso, três a cinco estudos de caso em profundidade são um número aceitável para resultados adequados (EISENHARDT, 1989; HOFFMANN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

4 ESTUDO DE CASOS

Este capítulo tem o objetivo de descrever as aceleradoras e seus programas, com o intuito de compreender as fases de desenvolvimento do programa de aceleração corporativa e entender quais são as adaptações e requisitos necessários para a gestão e implantação de um programa de aceleração corporativa. Vale ressaltar que, quando uma aceleradora corporativa é exclusiva da empresa patrocinadora, somente existirá um programa, com uma metodologia própria (enquadram-se nessa estrutura as aceleradoras Alpha, Ômega e Delta). Caso a aceleradora escolhida para gerir o programa seja terceirizada ou externa, obtém-se uma aceleradora com vários programas de aceleração corporativa para empresas patrocinadoras diferentes (pois as aceleradoras não são exclusivas da empresa patrocinadora do programa), que podem ou não seguir a mesma metodologia (enquadram-se na estrutura de aceleradoras terceirizadas as aceleradoras Beta e Gama). Dessa forma, uma aceleradora interna/própria faz a gestão de somente um programa de aceleração corporativa, enquanto uma aceleradora externa/terceirizada pode gerir vários programas de aceleração corporativa. Portanto, a análise de como a aceleradora se relaciona com a empresa patrocinadora é essencial, pois os programas têm foco nos interesses da empresa patrocinadora.

4.1 Aceleradora Alpha

A aceleradora Alpha é uma iniciativa de grupo ligado ao setor de telecomunicações e possui escritórios em 11 países, contabilizando em 2016 o total de 166 milhões de euros investidos desde o início do programa, em 2011. No Brasil a aceleradora iniciou as atividades em um espaço de *coworking* de 800 m², que comporta 15 *startups* por turma semestral. A aceleradora possui sete pessoas dedicadas às atividades e divididas entre os setores comercial, financeiro e administrativo. A aceleradora Alpha acelerou 60 *startups* no Brasil, em oito turmas, e investiu 9,2 milhões de reais.

A Alpha funciona como um braço de *corporate venture* do grupo de telecomunicações, com grande autonomia de operação. Por esse motivo, o programa não necessariamente busca *startups* relacionadas ao negócio principal da empresa financiadora, sendo possível atingir vários setores que tenham perspectiva de crescimento e possam ampliar o portfólio

da financiadora. O perfil das *startups* que participam do programa é caracterizado por empresas nascentes que tenham um produto minimamente viável e que já tenham os primeiros clientes. Além disso, é feita análise do perfil dos empreendedores, sendo esse um critério essencial para a seleção. Não há restrição de áreas de atuação da *startup*, mas a maioria das soluções é voltada para o público corporativo (soluções para empresas do setor de telecomunicações), *agrotechs* (setor agrário), *fintechs*, *games* e internet das coisas. O programa busca empresas que tenham soluções que resolvam problemas relevantes e com mercados abrangentes.

A dinâmica do programa está dividida em quatro fases com duração total de 12 meses. No fechamento de cada fase as *startups* são avaliadas por um comitê composto de diretores e *staff* da Alpha e do grupo patrocinador do programa. As atividades desenvolvidas em cada fase são customizadas para as necessidades de cada *startup*. Dessa forma, são fornecidas mentorias, consultorias terceirizadas e treinamentos sob demanda. O programa ainda faz um aporte de 200 mil reais como investimento financeiro e disponibiliza mais ou menos 200 mil reais em serviços como contrapartida econômica.

A Alpha possui orçamento fixo determinado pela empresa patrocinadora, que pode sofrer alterações conforme a percepção de viabilidade de novos negócios prospectados. Como retorno desse investimento, a patrocinadora busca participação de 7 a 10% nas *startups*, a partir de um mútuo conversível realizável em até três anos.

Um ponto fundamental no tocante à aceleração corporativa está na relação entre a *startup* e a empresa patrocinadora. O programa possibilita essa integração a partir das mentorias com o *staff* do grupo patrocinador do programa. Como o programa no Brasil está situado no prédio da empresa patrocinadora, esse relacionamento acontece mais com o *staff* desta unidade. Contudo, é possível ter acesso a mentores de 11 academias em 10 países. Mundialmente, a empresa patrocinadora do programa obteve retorno de 25% do investimento feito nos programas de aceleração, sendo que, em média, a cada 1 dólar investido nas *startups*, o mercado investe 8 dólares.

Na visão dos entrevistados, o principal desafio é a conscientização das empresas da necessidade de se unirem às *startups* para se adaptarem a um mercado que exige uma evolução contínua e rápida. Isso se deve ao ambiente que está sendo criado para as *startups*

se expandirem, pois a cada vez há mais dinheiro disponível para que as *startups* possam entrar no mercado e obter escalabilidade rapidamente. Dessa forma, as empresas que não inovam correm alto risco de serem retiradas do mercado por uma *startup*. Um exemplo disso é o Nubank, que está obrigando as instituições financeiras a buscarem inovação e novos mercados. Portanto, as grandes empresas devem procurar investir em *startups* para alavancar seus próprios negócios. Outro ponto a ser observado é a visão de longo prazo, pois as empresas que investem em *startups* devem compreender que os resultados podem ser atingidos em um período superior a cinco anos. Logo, as expectativas de resultados em curtíssimo prazo devem ser deixadas de lado para que o programa de aceleração tenha sucesso.

4.2 Aceleradora Beta

A Beta foi fundada há cerca de cinco anos por dois sócios. No momento da realização desta pesquisa, algumas empresas começaram a se aproximar da aceleradora, buscando ajuda em seus processos de inovação. De acordo com o entrevistado, tais empresas visavam se adaptar à velocidade e às exigências do mercado por meio da criação de produtos inovadores. Em alguns casos, as dificuldades recorrentes em se gerar e desenvolver inovações internamente, além de habilidade de empresas concorrentes em interagir e comprar *startups* de negócios correlatos, são elementos que motivam empresas e se tornarem clientes da aceleradora.

No último ano, a Beta tornou-se um hub de empreendedorismo. Uma das áreas de atuação criadas foi a Beta Corp, que faz a relação entre as empresas e o ecossistema de *startups*. O foco dos programas de aceleração é o desenvolvimento de um novo negócio. Ou seja, procuram-se soluções que não estão associadas ao *core business* da patrocinadora. Acredita-se que essa é a forma de entrar em um mercado de pouca concorrência. Entretanto, quando se trabalha com grandes corporações é difícil não atingir de alguma forma o *core business* dos negócios, devido à abrangência de atuação desses grupos. No programa da patrocinadora que atua no setor de telecomunicações, o foco é misto, ou seja, o programa busca *startups* que ajudem a melhoria do portfólio da empresa e que tragam ideias disruptivas.

O perfil das *startups* que a Beta busca está diretamente ligado aos empreendedores, ou seja, o que importa é a equipe. Uma ideia que não está ainda maturada pode ser alterada e melhorada. As *startups* devem, essencialmente, ter identificado problemas relevantes para resolver. Portanto, no programa de aceleração são escolhidas *startups* que tenham conexão com as necessidades das empresas, possuem uma equipe completa (pessoas que entendam aspectos técnicos da área de atuação e que possam fazer a gestão administrativa, comercial e de marketing) e um produto mínimo viável. O programa não necessariamente aceita *startups* que estão em estágio muito inicial.

O programa de aceleração é dividido em dois grandes grupos. O primeiro é o *start*, no qual a *startup* valida o mercado, o produto e o canal de venda. Nesse momento a *startup* ainda não tem uma métrica de sucesso definida. Esse processo tem a duração de quatro meses. O segundo grupo é o de crescimento, no qual a *startup* já possui uma meta de faturamento, de conquista de clientes e crescimento. Esse segundo processo dura seis meses e as *startups* têm acesso a vários mentores, consultores e à rede de contatos da aceleradora. No programa da patrocinadora que atua em telecomunicações, após a análise preliminar das *startups*, estas são direcionadas para a entrada no programa e podem entrar na pré-aceleração ou diretamente na aceleração, conforme sua maturidade.

Antes de se iniciar o processo de aceleração, é oferecido treinamento mensal aos colaboradores da empresa patrocinadora (marketing, comercial, recursos humanos, executivos seniores), para que estes se tornem mentores das *startups*. Essa é uma das formas de fazer a integração da empresa com as *startups*. No programa da empresa que atua no setor de telecomunicações a integração das *startups* com a corporação é feita inicialmente com os gestores do programa, sendo que a maior parte das interações é feita por intermédio das mentorias com o corpo de diretores e *staff* da empresa. Além disso, as *startups* são levadas à sede da patrocinadora por três dias para conhecer melhor a cultura da empresa. Com esse relacionamento a patrocinadora já se apropriou de várias soluções de processo, que possibilitaram a melhoria interna. Um exemplo dessa apropriação está na otimização de um processo interno pela patrocinadora de reembolso de gastos de viagem, que surgiu da interação com uma das *startups*.

A estrutura disponibilizada pela Beta compreende espaços de *coworking*, parceiros, mentores e consultores. Existem duas pessoas com dedicação exclusiva ao processo de

aceleração, com foco na gestão operacional do programa. Algumas empresas, como a patrocinadora que atua no setor de telecomunicações, possuem uma área funcional específica de inovação que interage com a aceleradora e com as *startups* diretamente. Na patrocinadora do setor de telecomunicações esse setor possui uma equipe dedicada de oito pessoas.

Em relação às necessidades de adaptação, as mudanças são muito mais de mentalidade do que necessariamente de estrutura. Empresas já possuem um fluxo definido para fusão e aquisição (M&A), por exemplo, e as particularidades burocráticas pouco mudam. Contudo, as *startups* dependem de processos internos ágeis e flexíveis para implementações dentro da empresa, principalmente no tocante ao acesso ao mercado. Nesse ponto, é relevante uma mudança de comportamento dentro da grande empresa. Em algumas delas é necessário fazer modificações no estatuto do grupo, pois não há permissão para exercer capital minoritário em empresas. Outro exemplo de adaptação burocrática está relacionado à definição de utilização da forma de aquisição de produtos ou serviços (CAPEX ou OPEX), ou seja, qual a melhor forma para fazer a operação contábil de aquisição da participação acionária das *startups* (pois os contratos são feitos como mútuo conversível). Assim, as áreas contábeis, financeira e jurídica devem fazer os ajustes necessários para que a empresa possa fazer o *equity* acionário.

Nesse sentido, trata-se muito mais de vontade de fazer do que necessariamente precisar ocorrer alguma mudança estrutural impactante. O que se pede sempre às empresas patrocinadoras é que indiquem executivos que tenham interesse em fazer parte de corpo de mentores da aceleradora externa e que eles façam um treinamento sobre como abordar uma boa mentoria. As áreas que se envolveram no processo de aceleração variam bastante de caso a caso, vão desde Recursos Humanos (RH), área de inovação propriamente dita ou superintendência de marketing e/ou sustentabilidade. Por parte da empresa patrocinadora são designados horários para momentos de mentoria e reuniões com as *startups* conforme a necessidade. São formados ainda comitês com diretores, que têm a função de acompanhar e tomar decisões em relação ao programa e às *startups*. Uma das maiores dificuldades para a execução do programa de aceleração está na integração das agendas e disponibilidades das pessoas envolvidas na organização (principalmente diretoria).

Um dos maiores problemas observados quanto à gestão do programa na empresa patrocinadora é a geração de poder necessário para executar e promover as mudanças internas necessárias para que o processo se adapte às necessidades da *startup*. Portanto, as lideranças da organização patrocinadora têm papel essencial na construção e execução do programa. E é muito importante que a empresa patrocinadora disponibilize um grupo de funcionários para trabalhar com dedicação exclusiva para o programa.

Considerando o orçamento do programa, este é extremamente flexível, dependendo de cada projeto e da empresa patrocinadora. A participação é definida no momento da entrada da fase de crescimento, quando é feito um aporte de 150 mil reais. Essa participação gira em torno de 10%. Em alguns casos há também o interesse da patrocinadora em fazer um investimento *follow on* (investimentos complementares ou para o financiamento da fase de expansão). No programa da patrocinadora ligada ao setor de telecomunicações, com a participação no processo de aceleração, a empresa busca 12% de *equity*, sendo que 4% são direcionados para a aceleradora e 8% para a patrocinadora, após um aporte de 150 mil reais na etapa de crescimento. Assim, a patrocinadora tem a opção de efetivação da aquisição do percentual da empresa pelo valor investido, em até 12 meses após a aceleração.

Contudo, investimento em troca de participação societária é visto como pouco interessante pelas grandes empresas, afinal, mesmo que uma *startup* efetue um *exit* de sucesso, para uma grande empresa esse resultado é de pouco impacto. O que as empresas buscam é estarem próximas, melhorarem seus serviços, oferecerem novas alternativas de produtos para seus clientes e oxigenarem a mentalidade interna. O investimento em uma *startup* é uma garantia de estarem próximos de novas tecnologias e poderem agir antes de seus concorrentes.

Ao todo a Beta já realizou nove programas com várias empresas patrocinadoras. Desses programas, quatro a cinco *startups* continuaram o relacionamento e intercâmbio com as empresas patrocinadoras. O principal desafio do programa de aceleração, na visão dos entrevistados, está relacionado à cultura empresarial, pois os patrocinadores são incentivados a pensar a inovação como uma ruptura e não como apenas uma melhoria. Um exemplo de ganho relacionado aos programas está na percepção da marca da patrocinadora ligada à área de telecomunicações, sendo que a empresa passou a ser reconhecida como referência de inovação. A perspectiva dessa patrocinadora é acelerar, em 2017, 18 *startups*.

Com base nas entrevistas das *startups*, o programa de aceleração corporativa não difere muito dos programas tradicionais de aceleração. A principal diferença está em uma mentoria mais qualificada e direcionada. Outra vantagem está relacionada ao acesso à carteira de clientes da empresa patrocinadora ou à sua estrutura logística, tecnológica e comercial. Como esse programa de aceleração não é gerido pela empresa patrocinadora, a integração com os funcionários da empresa patrocinadora depende da gestão da aceleradora terceirizada. Dessa forma, a aceleradora terceirizada faz vários *workshops* e treinamentos para promover essa integração. Nos programas dessa aceleradora, é solicitado às empresas patrocinadoras que a diretoria das mesmas participe dos programas de aceleração como mentores para que se atinja mais integração entre a *startup* e a empresa patrocinadora.

4.3 Aceleradora Gama

A aceleradora Gama foi criada há cerca de nove anos com o objetivo de trabalhar com projetos de inovação por meio de *startups*. Inicialmente a empresa tinha foco em quatro setores: *software*, metal mecânico, eletroeletrônico e petróleo, gás e energia. Em 2012, com oito sócios, foi idealizado um projeto de *venture capital*, consolidando a Gama como uma das primeiras aceleradora do Brasil. Os primeiros programas de aceleração tradicional, sem uma empresa patrocinadora específica, foram executados a partir de 2013.

Com base na experiência adquirida com os programas de aceleração tradicional, foi percebido que havia uma possibilidade de trabalhar com *open innovation* com grandes corporações. A partir desse momento a aceleradora passou a buscar empresas que financiassem os programas de aceleração, possibilitando, assim, mais estabilidade para os processos e um ganho para a empresa e para a *startup*. No final de 2015 iniciaram-se os programas de aceleração corporativa.

A Gama já executou três programas de aceleração corporativa. A primeira iniciativa envolveu uma empresa do setor de fabricação de máquinas, equipamentos para transporte e elevação de cargas, na qual foi realizado um projeto-piloto para buscar o desenvolvimento de inovações em alguns produtos e serviços da empresa por meio de *startups*. O segundo programa foi executado para uma empresa ligada à fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias, formada por quatro empresas que atuam nas áreas de fechaduras e

cilindros hidráulicos. Na área de fechaduras foi desenvolvido um projeto para o desenvolvimento de um produto, por meio da metodologia *Lean Startup*, fazendo a conexão entre a empresa, as *startups* e o parque tecnológico local (utilizando os métodos de desenvolvimento do produto das *startups*). Por fim, foi rodado um projeto com a empresa que atua no setor de produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço, com o objetivo de prospectar tecnologias que pudessem substituir o arame para o cercamento de propriedades. Destaca-se que todos os programas tinham como foco prospectar e desenvolver *startups* alinhadas com a principal atividade da empresa patrocinadora, com suas estratégias de inovação e de mercado.

O perfil das *startups* para participar dos programas, *a priori*, possui acentuada flexibilidade, de maneira que elas não precisam necessariamente estar em um grau avançado de maturidade (com um protótipo funcional e com os primeiros clientes), conforme observado na aceleradora Alpha. Como a Gama é uma aceleradora que trabalha com programas corporativos para várias empresas, os critérios básicos para a seleção das *startups* são definidos caso a caso, em conjunto com a patrocinadora, uma vez que as características das *startups* participantes variam de acordo com as necessidades de cada empresa. A empresa que atua na produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço, por exemplo, buscava uma tecnologia disruptiva para o seu setor (cercas e arames farpados), sendo possível a participação de *startups* em estágios iniciais ou de ideação (com equipe completa e com propostas vinculadas à atividade principal da empresa).

O processo de aceleração corporativa na Gama é dividido em duas etapas, uma fase de pré-aceleração e outra de aceleração. Na etapa de pré-aceleração a empresa opta por trabalhar com 10 a 20 *startups*. Já na aceleração o acompanhamento é feito com um grupo reduzido de cerca de cinco *startups*. O processo de pré-aceleração dura em torno de três meses, com definição das estratégias direcionadoras, prospecção (mercado e acadêmico), seleção das *startups*, validação da ideia e modelo de negócio, *workshops*/capacitação, mentorias, consultorias. Nesse processo a Gama procura aproximar as *startups* das empresas, para verificar se as mesmas têm sinergia com a patrocinadora do programa.

É feito também um intercâmbio de pessoas para a integração entre as *startups* e a empresa, no qual a participação dos funcionários da empresa é incentivada. Nos programas executados, vários engenheiros das empresas patrocinadoras participaram do projeto, para

que houvesse a troca de conhecimento. Por exemplo, na empresa patrocinadora que atua com fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias, foi desenvolvido um novo produto para integrar o portfólio da empresa patrocinadora. No desenvolvimento desse novo produto foram envolvidos os engenheiros da empresa patrocinadora, o corpo docente de uma universidade e a equipe da *startup*.

As validações das *startups* são feitas sistematicamente, como em um funil, onde provavelmente as empresas que têm mais afinidade/relação com os negócios da patrocinadora seguem para o *demoday*. A partir do *demoday* é que o processo de aceleração propriamente dito se inicia, com o aporte de dinheiro. Como exemplo, a empresa patrocinadora que atua no setor de fabricação de equipamentos para transporte e elevação de cargas selecionou duas empresas para realizar o investimento e desenvolvimento de produto e passaram a conduzir o processo de aceleração diretamente, avançando em uma parceria comercial. Outro exemplo foi na empresa que atua na produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço, em que quatro *startups* apresentaram afinidade/relação com a empresa patrocinadora, com soluções complementares entre elas. Contudo, essas *startups* estavam em estágio muito inicial, precisando de auxílio para desenvolvimento de P&D. Foi feita, então, uma conexão com a escola de Engenharia de uma universidade local para a captação de recursos de P&D, que irá possibilitar o desenvolvimento tecnológico das soluções para que estas se adequem às necessidades da empresa patrocinadora.

A estrutura disponibilizada para os programas tem como base uma parceria com um parque tecnológico vinculado à universidade parceira, onde é possível utilizar um espaço de *coworking*, incubadora, auditórios, laboratório aberto de prototipagem e acesso à infraestrutura da universidade.

Quanto à equipe utilizada pela Gama, a aceleradora trabalha com quatro a cinco pessoas dedicadas, com foco na agilidade do processo e na integração com a empresa. Todo programa tem uma equipe especializada, devido à necessidade específica da empresa patrocinadora. A Gama possui também uma grande rede de mentores, que é otimizada em cada programa pela participação da equipe das empresas patrocinadoras. É solicitada também à empresa patrocinadora que determine um grupo de funcionários que tenha

dedicação exclusiva ou parcial para a execução do programa. Esse grupo de pessoas deve envolver diretoria e funcionários do corpo gerencial da empresa patrocinadora.

O investimento nas *startups*, em média, é feito com aporte de 120 mil reais. Como retorno, as empresas têm buscado outros meios que não só a participação societária. A única barreira ao investimento é a cultural. Pois o investimento não é normalmente significativo e o processo pode ser feito quase todo numa estrutura paralela (na aceleradora, incubadora ou outro(s) parceiro(s)). O que é necessário é vontade e liderança. Um exemplo dessas alternativas é a empresa que atua no setor de fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos para transporte e elevação de cargas e pessoas e que buscou como retorno a parceria comercial.

O principal ganho relacionado aos programas está na integração das empresas com as *startups*, promovendo a mudança de pensamento em relação à inovação no ambiente organizacional da patrocinadora. Essa mudança de pensamento está relacionada ao risco, pois empresas estabelecidas têm certa aversão ao risco da inovação, o que não ocorre no ambiente das *startups*. Dessa maneira, as empresas passam a se inserir em um ambiente mais propício para incorporar e buscar a inovação em suas atividades.

Na visão dos entrevistados, os principais desafios dos programas corporativos executados pela Gama estão relacionados às expectativas das patrocinadoras sobre os resultados alcançados. As empresas que buscam as *startups* para alavancar seus negócios ainda têm o pensamento de que o resultado será a curtíssimo prazo. Os resultados com o investimento em inovação devem ser entendidos como um investimento de risco e de longo prazo. No Brasil, essas iniciativas passam ainda por outras dificuldades, uma vez que a situação econômica do país é de recessão, não sendo, portanto, muito favorável para o fomento a investimento de risco.

Finalmente, na perspectiva das *startups*, o programa de aceleração corporativa não difere muito quanto à estrutura e ao processo dos programas tradicionais. A principal diferença está em uma mentoria mais qualificada e direcionada. O programa de aceleração não é gerido e não é executado na empresa patrocinadora. A integração com os funcionários da empresa patrocinadora depende da gestão da aceleradora terceirizada, ficando prejudicada a troca de conhecimento e de acesso à rede de contatos. Para as *startups*, participar de um

programa de aceleração corporativa pode servir como “cartão de visitas”, ou seja, como uma carta de recomendação da empresa patrocinadora para clientes e fornecedores.

4.4 Aceleradora Ômega

A Ômega, uma empresa já estabelecida e consolidada em seu setor de atuação, iniciou seus programas de aceleração de *startups* por meio de dois canais. Um deles está voltado para o intraempreendedorismo, com uma cultura de delegação muito forte. O outro canal tinha um foco externo, pois procurava entender como as empresas se relacionavam com as *startups*. Portanto, os quatro pilares que formaram a estrutura da área de inovação na aceleradora Ômega foram: cultura empreendedora, DNA empreendedor, busca de inovação e intraempreendedorismo. A aceleradora Ômega tem uma crença e o propósito de melhorar a vida das pessoas com seus produtos.

O primeiro programa de aceleração corporativa foi realizado em 2015. A iniciativa surgiu na área de marketing juntamente com a área de desenvolvimento sustentável. O programa partiu desses dois setores, pois a empresa buscava *startups* com impacto ambiental. Para que o programa funcionasse, a empresa buscou inicialmente entender do que o empreendedor precisava como estrutura. Em seguida, a Ômega fez mais de 55 apresentações para o público interno, com o objetivo de sensibilizar as pessoas para que elas pudessem entender melhor o ecossistema das *startups*. Finalmente, para a montagem do modelo de negócios foram envolvidas todas as áreas de inovação e desenvolvimento de mercado da Ômega. Além de marketing e desenvolvimento de negócios havia mais quatro ou cinco áreas envolvidas na criação do modelo de negócios.

Não foi feita, inicialmente, uma mudança estrutural na empresa. Assim sendo, não havia uma equipe dedicada, ou seja, as pessoas dos setores envolvidos no processo disponibilizavam parte do dia para desenvolverem o projeto. A principal equipe possuía três pessoas, sendo a gestora e mais dois funcionários que trabalhavam diretamente com a equipe da aceleradora terceirizada.

O programa de aceleração desenvolvido pela Ômega tem a duração de quatro meses. Nesse processo ela fornece mentoria e apoio para que as *startups* se desenvolvam mais rápido, fazendo conexões extremamente relevantes com os parceiros estratégicos da Ômega. Cada

startup tem um mentor padrinho que faz parte do *staff* da Ômega (gerente ou diretores) e que acompanha as *startups* desde o início do programa. Como a Ômega faz uma sensibilização interna para tentar engajar ao máximo os mentores, um dos resultados alcançados foi que alguns mentores internos passaram a ser investidores anjos das *startups*. Além disso, alguns dos gestores internos, ao serem envolvidos como mentores no programa, passaram a buscar as *startups* para trabalhos internos (contratar *startups*). Percebe-se, porém, que o *mind set* do público interno da Ômega começou a mudar. Além disso, para que as *startups* possam compreender melhor a cultura da Ômega, elas são levadas para a sede da empresa para fazer uma imersão e entender melhor como funciona uma grande empresa.

O programa da Ômega não tem interesse em fazer um investimento para se tornar sócia da *startup*, pois busca viabilizar empreendimentos não relacionados diretamente ao negócio da empresa e sim negócios relacionados à melhoria de vida das pessoas em geral. Entretanto, como a prospecção tem como foco *startups* que possam realmente se beneficiar da relação com a Ômega (de sua rede de contatos, de sua distribuição, de sua estrutura e de sua área comercial), existe uma clara probabilidade da *startup* se tornar uma parceira de negócios. Essa parceria pode acontecer quando uma *startup* do programa se torna uma fornecedora ou quando esta entrega uma solução para os clientes da empresa patrocinadora. Ressalta-se que esse programa busca *startups* que já tenham clientes iniciais formados e com um produto testado e validado. E a *startup* não tem que estar necessariamente relacionada à atividade principal da empresa, mas as *startups* devem utilizar os produtos da empresa para que ela possa contribuir mais.

Um exemplo dessa relação foi uma *startup* acelerada, que tinha um produto que economiza 30% da água dos lavatórios, utilizando para isso uma solução química. No início da aceleração buscou-se uma pessoa da área químico-comercial da Ômega para fazer a mentoria. Após a aceleração a *startup* tornou-se uma fornecedora da Ômega e fez uma parceria comercial com um cliente desta que é o maior produtor mundial de fragrâncias. Além disso, a *startup* conseguiu um investimento fora do programa, porque foi fornecedor da Ômega por dois anos. Essa relação serviu como carta de referência para a *startup*.

Após o programa a Ômega fez uma checagem para verificar qual a situação das empresas aceleradas. Os resultados iniciais alcançados foram que 1/3 das empresas conseguiu

investimento e outro 1/3 está negociando com investidores. A Ômega ainda conseguiu estabelecer quase 50 conexões de negócios, ou seja, as *startups* que participaram do programa se envolveram com a rede de negócios das empresas patrocinadoras como fornecedoras ou clientes dos parceiros. Além disso, foi possível observar um ganho claro de marca da Ômega, que passou a ser mais reconhecida como uma empresa inovadora. Para realizar esse programa, a Ômega possui orçamento fixo.

Finalmente, o principal desafio na relação entre *startup* e corporações, segundo o entrevistado, é a dificuldade de se contratar uma *startup*, pois geralmente as grandes empresas são muito burocráticas (solicitam muitas comprovações e documentos que as *startups* não possuem) e inviabilizam a parceria.

Com base nas entrevistas feitas com as *startups* que participaram do programa da aceleradora Ômega, percebe-se que elas participam de vários programas de aceleração, buscando se beneficiar do que cada um deles pode oferecer. Assim, as *startups* buscam mentorias específicas, rede de contatos, minimização de custo (a partir dos pacotes de benefícios) e facilitação de acesso ao mercado. Para elas, o grande diferencial de um programa de aceleração corporativa está na estrutura e no conteúdo direcionado para as necessidades específicas de cada *startup*. Além disso, participar de um programa vinculado a grandes empresas facilita a entrada no mercado e o estabelecimento de relações com parceiros ou fornecedores. E quanto mais relacionado estiverem os produtos ou serviços da *startup* com o principal negócio da empresa patrocinadora, maior será o proveito daquela.

Visando à integração com a empresa, na visão das *startups* os gestores da empresa patrocinadora se envolveram no auxílio ao desenvolvimento das *startups*. No programa da aceleradora Ômega, cada *startup* tinha um mentor exclusivo (responsável diretamente pela *startup*), disponibilizado pela patrocinadora. Esse é outro diferencial em relação à aceleração tradicional, pois o mentor na aceleração tradicional não se envolve exclusivamente com uma *startup*, não tendo foco nas necessidades específicas de cada *startup* e acompanhando seu desenvolvimento.

Na visão das *startups*, o maior problema para o empreendedorismo no Brasil é a legislação e a burocracia que não contribuem. Pois, no Brasil, uma *startup* é considerada uma pequena empresa e, portanto, não tem benefícios e nem estímulos para o investimento de

risco. Para elas, participar de um programa de aceleração corporativa pode servir como “cartão de visitas”, ou seja, como uma carta de recomendação da empresa patrocinadora para clientes e fornecedores.

4.5 Aceleradora Delta

Esse programa de aceleração está vinculado a uma entidade financeira do Brasil com sólida atuação voltada para os interesses de seus clientes desde 1943. Além da excelência em serviços, destaca-se por ser um dos melhores gestores de recursos do mercado, com resultados construídos sobre bases sustentáveis.

O movimento para a conexão com as *startups* começou com a sensibilização da alta gerência da importância desse movimento. Foram feitos vários *workshops* para explicar o programa para a diretoria e para as áreas de relevância. A partir da sensibilização das pessoas envolvidas começou o processo para implantar o programa de aceleração. Esse programa de aceleração corporativa de *startups* é de inovação aberta que permite às *startups* testarem (fazerem a experimentação) suas soluções com clientes reais. Como o programa tem foco em um teste de mercado, há toda uma preocupação com a responsabilidade com o cliente da empresa patrocinadora. Portanto, algumas barreiras burocráticas e jurídicas deixam a relação um pouco mais lenta do que as *startups* gostariam ou necessitam.

Esclarece-se que o programa é de responsabilidade da área de inovação do banco, que disponibiliza sete pessoas de forma dedicada ao programa. Contudo, a maioria dos funcionários envolvidos com o programa possui outras funções e atividades dentro da corporação. O programa foi iniciado em 2015, partindo para a sua terceira edição em 2017. Busca soluções inovadoras, em qualquer segmento, que possam ser adaptadas para o setor financeiro. Essas soluções podem englobar qualquer uma das seguintes áreas: pagamentos digitais, gamificação, segurança, seguros, empréstimo e negociação de dívida, *bigdata*, *crowdfunding*, entre outras coisas vinculadas ao sistema financeiro.

Os critérios de seleção das *startups* para o programa de aceleração exigem que elas já tenham um produto ou serviço em fase avançada de implantação/execução e uma equipe capacitada e disponível para participação no programa. O produto ou serviço pode não

estar diretamente ligado à atividade principal da empresa, mas deve ter a capacidade de ser adaptado para o setor da empresa patrocinadora. Não há restrição de faturamento ou de localização da empresa, mas as *startups* precisam ter uma solução no mínimo em versão beta, podendo ser disponibilizada para teste com uso controlado ou até mesmo distribuído ao mercado para avaliação.

O programa possui a seguinte sistemática: após avaliação da patrocinadora do programa, serão selecionadas cerca de 40 empresas. As aprovadas passarão por uma semana de imersão no banco, de onde serão escolhidas apenas 20 para fase final, que farão *itches* para a diretoria. E esta selecionará então 10 para participarem do programa. O programa possui as seguintes fases:

- a) Chamada pública para empresas interessadas;
- b) questionário: análise das inscrições por um comitê do banco para selecionar as soluções com mais alinhamento às demandas das unidades de negócios;
- c) imersão: semana intensiva de planejamento e preparação das 40 empresas selecionadas para apresentação do projeto ao fórum executivo;
- d) fórum executivo: as 20 empresas selecionadas apresentam sua solução para os executivos da instituição patrocinadora;
- e) seleção de 10 soluções ao final das três etapas eliminatórias;
- f) desenvolvimento das soluções selecionadas.

A instituição financeira patrocinadora do programa oferece demanda real das unidades de negócio, assistência na gestão, acesso aos principais executivos para mentoria e acesso aos principais colaboradores das unidades de negócio. Tudo com o objetivo de moldar soluções para um grande banco, sendo cada empresa responsável pelo desenvolvimento. Entretanto, o banco se resguarda o direito de adquirir ou não a solução. A instituição financeira patrocinadora também pode ou não aportar recursos na empresa. Os principais ganhos auferidos pelo programa é trazer relevância de negócio para a organização patrocinadora. Essa relevância pode estar relacionada ao ganho de conhecimento. O programa está fazendo, em 2017, o primeiro aporte em duas *startups*.

No tocante às entrevistas feitas com as *startups*, que participaram do programa de aceleração da Delta como nos outros programas de aceleração corporativa, as *startups* já

havam participado de vários programas de aceleração antes de se envolverem com o programa da Delta. Dessa forma, percebe-se que as *startups* estão buscando uma forma de se beneficiar principalmente das mentorias para agregar todo esse conhecimento ao seu negócio.

Segundo as *startups* entrevistadas nesse programa, o principal diferencial da aceleração corporativa está na possibilidade de acesso à rede de contatos e clientes da empresa patrocinadora. Nesse programa especificamente a empresa patrocinadora possibilita o teste do produto ou serviço da *startup*, ou seja, o produto ou serviço é disponibilizado aos clientes do banco. Com o teste efetivo do serviço é possível identificar as falhas, problemas e aceitação do serviço pelo mercado. Outra vantagem identificada claramente pelas *startups* do programa são as mentorias qualificadas para as necessidades da *startup*. Dessa forma, como as *startups* selecionadas para o programa devem ter relação direta com os negócios da empresa patrocinadora, os mentores têm amplo conhecimento do mercado e fazem uma contribuição mais direcionada (conhecimento e rede de contatos).

Apesar das vantagens do programa, as *startups* entrevistadas, sinalizaram um receio de participar de um programa de aceleração corporativa, principalmente por ser este vinculado ao setor de serviços, devido à possibilidade de a corporação se apropriar da ideia e implantá-la mesmo sem a *startup*.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo da dissertação é feita uma análise da aceleração corporativa, relacionando a base teórica e os estudos de casos. Desta forma, para facilitar o entendimento e a análise o quadro 11 traz um resumo das principais características dos programas das iniciativas do estudo de caso.

QUADRO 11 - Resumo comparativo dos programas de aceleração corporativa estudados - continua

Acelera- Dora	Programas				
	Alpha	Beta	Gama	Ômega	Delta
Patrocinadora	Atua na área de telecomunicações	Atua na área de telecomunicações, fabricação de produtos de minerais não metálicos (cimento) e serviços financeiros	Atua nas áreas de fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos para transporte e levantamento de cargas e pessoas, produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço e fabricação de artigos de serralharia, exceto esquadrias (ferros, ferragens e materiais elétricos)	Atua na área de químicos e plásticos (petroquímicos)	Atua no setor financeiro
Gestão dos programas	Interna	Terceirizada	Terceirizada	Terceirizada	Interna
Foco	Projetos externos	Projetos internos e externos	Projetos Internos e Externos	Projetos Internos e Externos	Projetos Externos
Tempo do programa	12 meses	10 meses	3 meses	4 meses	8 meses

QUADRO 11 - Resumo comparativo dos programas de aceleração corporativa estudados -
continuação

Acelera- Dora	Programas				
	Alpha	Beta	Gama	Ômega	Delta
Processo	Dividido em 4 fases	Dividido em 2 fases	Não há divisão	Não há divisão	Não há divisão
Validação da ideia (pré-aceleração)	Não se aplica	4 meses	3 meses	Não se aplica	2 meses
Aceleração	12 meses	6 meses	Diretamente com o patrocinador	4 meses	6 meses
Objetivo	Novos negócios que envolvam a solução de problemas relevantes, para grandes mercados	Relacionado à atividade da empresa patrocinadora, mas que preferencialmente gerem novos negócios (problemas que orbitam os principais negócios da empresa)	Relacionado à atividade da empresa patrocinadora	Não tem que estar necessariamente relacionada à atividade principal da empresa, mas as <i>startups</i> devem utilizar os produtos da empresa, para que ela possa contribuir mais	Produto ou serviço pode não estar diretamente ligado à atividade principal da empresa, mas deve ter a capacidade de ser adaptado para o setor da empresa patrocinadora
Estágio da <i>startup</i>	Avançado	Inicial/avançado/solução de problema relevante	Inicial/Ideação	Avançado	Avançado
Critérios de seleção	1 ano de tração com um protótipo viável	Flexível, perfil do empreendedor é essencial (equipe completa) e produto mínimo viável	Flexível, não precisa ter uma tração comprovada	O empreendedor precisa ter uma boa ideia e uma hipótese validada. São ideias mais maduras, mas o negócio não precisa estar necessariamente constituído	Solução no mínimo em versão beta, podendo ser disponibilizada para teste com uso controlado ou até mesmo distribuído ao mercado para avaliação

QUADRO 11 - Resumo comparativo dos programas de aceleração corporativa estudados - conclusão

Aceleradora	Programas				
	Alpha	Beta	Gama	Ômega	Delta
Suporte disponibilizado	Mentoria, <i>workshops</i> , consultoria, rede de contatos e treinamento.	Mentoria, <i>workshops</i> , consultoria, rede de contatos e treinamento	Mentoria, <i>workshops</i> , consultoria, rede de contatos e treinamento.	Mentoria, <i>workshops</i> , consultoria, rede de contatos e treinamento.	Mentoria, <i>workshops</i> , consultoria, rede de contatos e treinamento.
Estrutura	Espaço de <i>coworking</i> , espaços em 10 países	Espaço de <i>coworking</i> , auditório	Espaço de <i>coworking</i> , auditório e parceria com parque tecnológico	Espaço de <i>coworking</i> , auditório	Espaço de <i>coworking</i> , sala de reuniões
Avaliação das <i>startups</i>	Comitê	Comitê da aceleradora	Comitê da aceleradora	Comitê	Comitê
Formas de integração	Mentoria do <i>staff</i> da empresa patrocinadora. Imersão na empresa patrocinadora	Mentoria e visita à empresa patrocinadora	Mentoria do <i>staff</i> da empresa patrocinadora	Mentoria do <i>staff</i> da empresa patrocinadora.	Mentoria do <i>staff</i> da empresa patrocinadora. Imersão na empresa patrocinadora
Principais áreas de integração	Comercial e marketing	Independentemente da patrocinadora	Comercial e técnico	Marketing, comercial e técnico	Marketing, comercial e área de inovação
Pessoal dedicado	7 (administrativo, financeiro e comercial)	2	4 a 5	3	7
Investimento	R\$ 200 mil aporte + R\$ 200 mil <i>in suporte</i>	R\$ 150 mil	R\$ 120 mil	Sem investimento	Pode ou não fazer investimento
Participação da patrocinadora	7 a 10% a partir de mútuo conversível realizável em 3 anos	10% ou <i>follow on</i>	Participação ou coparticipação	Parceria	Aquisição ou parceria

Fonte: elaborado pelo Autor

5.1 Estrutura e processos e os programas de engajamento com as *startups*

Os casos analisados revelam que a estrutura de um programa de aceleração corporativa é muito semelhante à estrutura de um programa de aceleração tradicional. Comparando as características determinadas por Miller e Bound (2011) para a aceleração e as características determinadas por Kanbach e Stubner (2016) para a aceleração corporativa, percebe-se que os programas têm características muito similares. A aceleração corporativa segue as mesmas diretrizes em relação à seleção das *startups* (cíclica), mentorias, treinamento disponibilizado, suporte e espaços de *coworking*. Contudo, é possível fazer algumas diferenciações quanto ao tempo de duração do programa, integração da empresa com a *startup*, o objetivo dos programas e o interesse no retorno do programa e na apropriação das ideias e processos das *startups* pela empresa patrocinadora.

O programa de aceleração corporativa tende a ter tempo médio de três meses a um ano, enquanto a aceleração tradicional é de oito semanas e a incubação é de um a cinco anos (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Os estudos de caso corroboram os programas de aceleração corporativa em funcionamento no Brasil e possuem tempo médio de duração de três a 10 meses.

Uma das maiores diferenças entre a aceleração corporativa e os programas de engajamento com as *startups* está na integração com as empresas patrocinadoras. Essa integração é feita por intermédio das mentorias dos funcionários da empresa patrocinadora. A *startup* pode adquirir conhecimento específico e direcionado para o seu negócio. Os outros programas de engajamento com as *startups* não possuem esse tipo de integração e algumas vezes nem proporcionam suporte. Os estudos de caso demonstram claramente o papel essencial dessa relação, pois todos os programas exigem que seja feita essa integração, com mais ou com menos intensidade.

A integração da *startup* com a empresa patrocinadora tem como foco uma mudança de pensamento da empresa em relação à inovação e ao ambiente empreendedor. Para que a empresa tenha sucesso nesse tipo de programa, deve se adaptar e exigir a participação dos gestores da empresa patrocinadora no programa. Os diretores e gerentes da empresa patrocinadora participam do programa tendo contato direto com as *startups* por intermédio de mentorias, compartilhando e adquirindo conhecimento. Observando os casos estudados,

tais formas de interação trazem oportunidades para que a empresa se aproprie de várias soluções, que pode agilizar seus processos internos. Um exemplo dessa apropriação está na melhoria de processos internos de pagamento de despesas de viagem incorporado por uma empresa patrocinadora.

Outro exemplo está na melhoria/agilidade do processo de desenvolvimento de produto, incorporado pela empresa patrocinadora com base no processo de desenvolvimento de produto das *startups* (exemplo da patrocinadora ligada às áreas de fechaduras e cilindros hidráulicos, com a utilização da metodologia do *Lean Startup* para o desenvolvimento de um novo produto). Por outro lado, a integração da *startup* com a empresa pode ser um pouco mais difícil, pois esta pode não se adaptar à cultura da empresa. Um exemplo que demonstra essa situação é a necessidade de a empresa patrocinadora vinculada ao setor de telecomunicações ter percebido a importância de envolver os diretores/gestores no ambiente de inovação, por intermédio das mentorias, para que estes pudessem se adaptar a esse processo. Além disso, foi necessária uma adaptação nos processos administrativos e burocráticos para que a empresa pudesse trabalhar com as *startups*. Ultrapassado esse problema, a *startup* pode se beneficiar do conhecimento, da estrutura e da rede de contatos da empresa patrocinadora, conseguindo mais estabilidade para sua escalabilidade.

Em relação aos objetivos dos programas, a aceleração corporativa busca em grande parte o compartilhamento de conhecimento (KOHLENER, 2016), enquanto os outros programas têm foco em interesses financeiros (aceleradoras, investidores anjos e *corporate venture*) e aluguel de espaços e venda de serviços (incubadoras). Os programas podem ajudar a empresa na solução e desenvolvimento de produtos internos e a buscar soluções disruptivas para seu mercado. Um exemplo relacionado é o programa desenvolvido pela empresa patrocinadora do setor de cercamento, que buscava ideias que pudessem literalmente retirar a empresa patrocinadora do mercado. Assim, uma *startup* desenvolveu um sistema de cercamento eletrônico que substituía as cercas tradicionais, mas essa ideia necessitava de melhoramentos.

Muitos dos programas de aceleração corporativa buscam formas alternativas de participação na *startup*, visando ao retorno financeiro. Não necessariamente buscam participação societária. Os programas podem optar por parceria comercial, se a *startup* complementar seus negócios, por fazer um investimento *follow on* ou até mesmo pela

compra da *startup*, como observado nos programas relacionados as patrocinadoras da aceleradora Beta.

Para as empresas pesquisadas neste estudo, os programas de aceleração corporativa têm desempenhado papel fundamental na sua competitividade, pois possibilitam que as empresas se adéquem à necessidade de mercado, tanto a empresa patrocinadora quanto a *startup*. Isso tem se evidenciado a partir da incorporação e de desenvolvimento de novos processos e produtos pela empresa patrocinadora (ex.: programas da aceleradora Beta) e a formação de parcerias com as *startups* para complementação do portfólio da empresa patrocinadora (ex.: programas das aceleradoras Alpha e Beta). Percebe-se a partir disso que a aceleração corporativa, apesar de possuir características similares às dos outros programas de engajamento com as *startups*, possui suas peculiaridades, o que a torna um fenômeno independente.

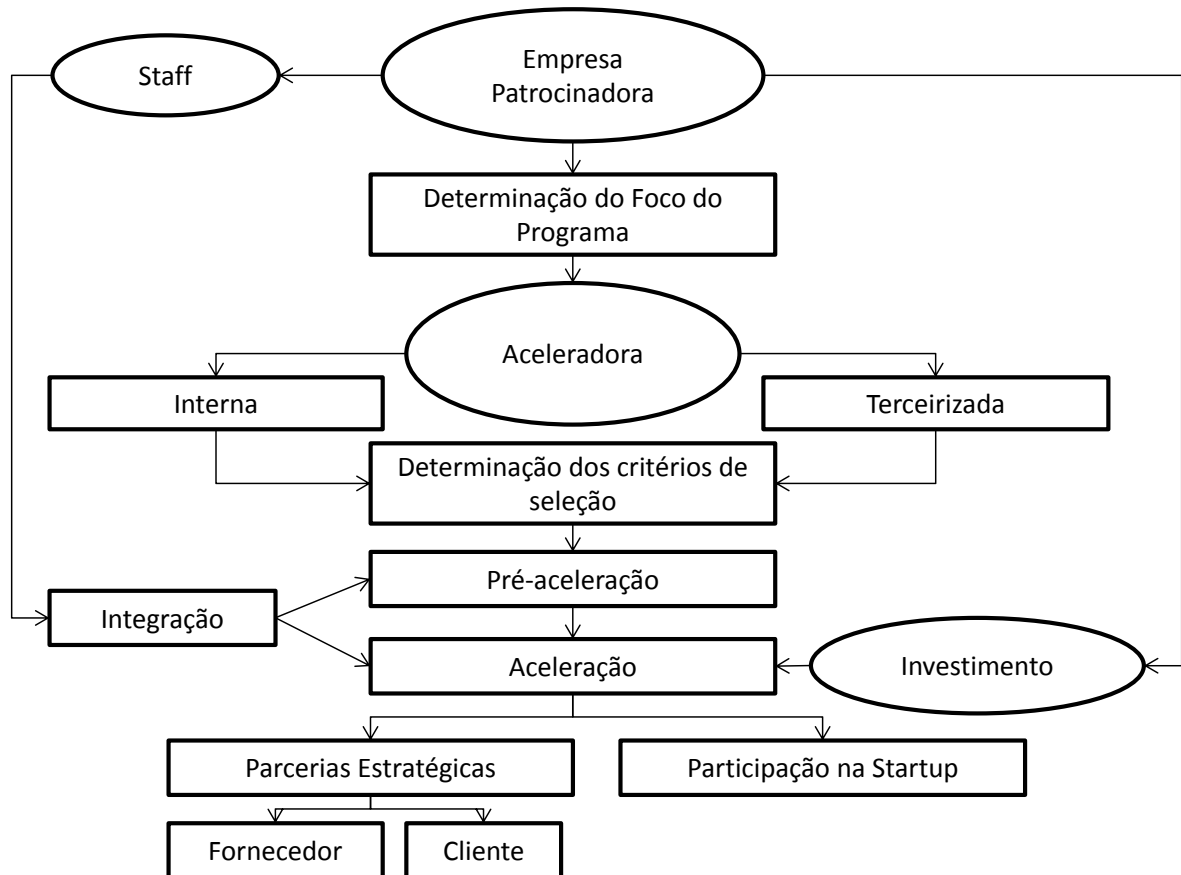
5.2 Modelos de aceleração corporativa

Segundo Heinemann (2015), existem quatro subtipos de aceleração corporativa. Heinemann divide as aceleradoras corporativas pela forma de gestão dos programas, ou seja, se a gestão é interna com a terceirização de elementos essenciais como a gestão e outros, gestão interna com foco nas soluções internas, terceirizada ou gerida por um consórcio. Reforçando esse pensamento, Kanbach e Stubner (2016) também subdividem os programas em quatro tipos, considerando a forma de gestão (interna e externa) como um dos critérios principais.

Os casos estudados revelam basicamente dois modelos para programas de aceleração corporativa. Um é totalmente conduzido pela empresa patrocinadora, enquanto o outro é conduzido por uma aceleradora independente.

A Figura 16 ilustra o fluxo geral dos programas.

Figura 16 - Escopo básico dos programas de aceleração corporativa



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dois modelos têm sua divisão clara na forma de gestão da aceleradora. Os estudos de casos mostraram que há uma gestão interna (Alpha, Ômega e Delta) e uma gestão externa/terceirizada (Beta e Gama) dos programas. Além disso, o estudo de casos mostra diferenças nos objetivos/interesses dos programas.

5.3 Motivos para a criação de um programa de aceleração corporativa

Moschner e Herstatt (2016) e Ream e Schatsky (2016) entendem que os motivos organizacionais que sustentam a criação de um programa de aceleração corporativa passam pela necessidade de construir uma cultura corporativa inovadora, de *insights* de novas tecnologias e tendências de mercado, desenvolvimento de produtos de forma rápida e econômica e construção de uma marca inovadora. Os estudos de caso confirmam esses objetivos, pois as aceleradoras corporativas buscam em seus programas de aceleração *startups* relacionados ao principal negócio da empresa patrocinadora. Os programas das

aceleradoras Beta, Gama, Delta e Ômega buscam *startups* que potencialmente estejam relacionados ao setor de atuação da empresa patrocinadora.

Por sua vez, os motivos que levam as *startups* a escolherem um programa de aceleração corporativa em relação aos outros programas de engajamento com *startups* são, segundo Ream e Schatsky (2016), financiamento livre de recursos próprios, mentores especializados no setor/rede de contatos, recursos das corporações e acesso facilitado ao mercado. Esses motivos são evidenciados nos estudos de casos a partir das entrevistas feitas com as *startups*, que mostram o interesse claro nas mentorias, na rede de contatos, acesso aos fornecedores e na facilitação ao acesso ao mercado (carteira de clientes).

Os programas de aceleração corporativa permitem claramente que as *startups* façam um teste de acesso ao mercado, testando seu produto ou serviço diretamente no mercado. Os programas de aceleração tradicionais têm foco no planejamento e não na prática (COHEN; HOCHBERG, 2014). Ademais, as *startups* se beneficiam dos programas de aceleração corporativa, pois podem usufruir da estrutura da empresa e de sua rede de contatos e de distribuição. Um claro exemplo desse benefício está na utilização da área comercial e da carteira de clientes da patrocinadora de telecomunicações (aceleradora Alpha), para vender os produtos complementares oferecidos pelas *startups* para os clientes da patrocinadora.

5.4 Integração entre os funcionários da empresa patrocinadora e as *startups*

A gestão do conhecimento é uma das formas de se evitar que a grande empresa se torne obsoleta (LUNDVALL; NIELSEN, 1999; TEECE; PISANO, 1994). As grandes corporações devem buscar forma de adquirir e renovar conhecimento. As práticas de compartilhamento de conhecimento passaram a ser essenciais para a sobrevivência e atualização das empresas. Segundo Freitas, Morais e Lopes (2012), essas práticas englobam o *coaching*, mentoria, reuniões formais e informais, treinamento e *workshops*.

Nos programas de aceleração corporativa a integração e o compartilhamento de conhecimento entre empresa patrocinadora e *startups* são fundamentais. Como exemplos dessa interação podem ser percebidos mais claramente nas empresas Alpha, Ômega e Delta. Como os programas são executados por aceleradoras inseridas e geridas pelas empresas patrocinadoras, essa relação se torna mais eficiente, com troca de conhecimento e

melhor acesso às pessoas relevantes para o progresso da *startup*. Ou seja, com uma gestão interna é possível conectar e identificar os funcionários ou áreas da empresa que podem interagir melhor com as necessidades da *startup*.

As empresas patrocinadoras podem adquirir conhecimento para melhorar seus processos. Muitas das corporações aprendem com os processos desburocratizados e ágeis das *startups*, tornando-se mais eficientes em seu próprio negócio. Para a *startup*, participar de um programa que tenha gestão interna da aceleradora facilita o acesso aos funcionários e informações de forma menos burocrática.

5.5 Afinidades ou divergências das *startups* em relação ao negócio principal da empresa: questões contingenciais

Conforme Kanbach e Stubner (2016) mostram, os tipos de aceleradoras corporativas diferem pela intensidade da conexão da *startup* com o negócio principal da empresa patrocinadora. Segundo esses autores, os programas de aceleração corporativa têm como foco o setor de atuação das empresas patrocinadoras. Os programas de aceleração corporativa têm a tendência de buscar *startups* que estejam relacionadas ao principal negócio da empresa patrocinadora. Corroborando com a literatura existente, os estudos de casos comprovam a tendência de buscar *startups* relacionadas ao setor ou negócio principal da empresa. Esse foco está diretamente ligado à capacidade da empresa patrocinadora de contribuir para o crescimento da *startup* com conhecimento e tecnologia. Além disso, estar relacionada ao setor da empresa patrocinadora possibilita à grande corporação identificar as novas tendências de mercado.

Como exemplos dessa relação, na empresa Ômega várias das *startups* se tornaram fornecedoras ou clientes dos parceiros da empresa matriz. Outro exemplo também da empresa Ômega está relacionado à capacidade da patrocinadora utilizar seus recursos tecnológicos e seus produtos para ajudar a *startup* a desenvolver seu próprio produto. Outro exemplo: a aceleradora Delta ajuda as *startups* a testarem e validarem seus produtos e serviços diretamente no mercado. Assim sendo, a *startup* deve ter conectividade com os negócios da empresa patrocinadora, pois, caso contrário, não poderá utilizar de forma eficiente a rede de contatos e clientes.

Outro ponto relevante em relação à conexão da *startup* com os negócios da empresa patrocinadora está na aquisição de conhecimento, ou seja, como os mentores do programa são na maioria os funcionários das empresas patrocinadoras, estes são especialistas no setor de atuação da empresa patrocinadora. Os estudos de casos apresentados demonstram que as mentorias qualificadas são de extrema relevância para as *startups*. E também, como os mentores são os funcionários da empresa patrocinadora, eles podem captar mais facilmente as tendências.

5.6 Aceleradoras corporativas como um intermediário emergente

Conforme os dados coletados nos relatórios *Global Accelerator Report* (2016) e *Corporate Acceleration DB* (2016), os programas de aceleração corporativa estão em franco crescimento no mundo inteiro. Há um informe de que de 2010 a 2016 foram criados 71 programas de aceleração corporativa no mundo. Ainda segundo o *Global Accelerator Report* (2016), há tendência das aceleradoras tradicionais a migrarem para a aceleração corporativa, pois esse tipo de programa de aceleração é mais sustentável financeiramente. Como os programas de aceleração corporativa possuem o apoio das empresas patrocinadoras, a necessidade de retorno financeiro (longo prazo) com o sucesso das *startups* é mitigada.

Os estudos de casos apresentados mostram que esse fenômeno é recente e que as empresas patrocinadoras têm mais interesse no conhecimento adquirido do que no retorno financeiro. Os dados apurados pelo *Corporate Acceleration DB* (2016) revelam que no mundo a abertura de programas de aceleração corporativa dobrou de 2015 para 2016. Os estudos de casos evidenciam que essa tendência mundial também está acontecendo no Brasil, com significativo aumento dos programas de aceleração corporativa. Os programas de aceleração corporativa das aceleradoras Gama, Ômega e Delta iniciaram-se em 2015.

5.7 Implicações da aceleração corporativa para ambiente interno das grandes empresas: cultura

As mudanças na cultura e *mindset* do *staff* da empresa patrocinadora do programa são essenciais para o funcionamento e efetividade do programa. Como visto, todos os programas passaram por conscientização do alto escalão das corporações para a

necessidade de se relacionar com as *startups*. Há uma necessidade clara de demonstrar aos funcionários da empresa patrocinadora que a startup não é uma ameaça e sim um meio para a sobrevivência e ampliação dos negócios.

Isso está provado pela necessidade de *workshops* para explicar e conscientizar os funcionários envolvidos sobre a relevância do programa de aceleração corporativa. O exemplo dessa mudança de pensamento pode ser observado quando os mentores dos programas da aceleradora Ômega passaram a financiar os projetos das *startups*.

5.8 Foco na comercialização e inserção no mercado

As *startups*, como visto no trabalho, têm claros problemas, que são a comercialização e a entrada no mercado. O exemplo disso são as *spinoffs* (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001; ARAÚJO *et al.*, 2005; SHANE, 2004), pois estas possuem todo um desenvolvimento dentro de instituições de ensino e não conseguem se inserir no mercado, por não terem um produto atrativo ou não conseguirem escala ou financiamento para seu desenvolvimento.

Os programas de aceleração corporativa, como demonstrado nos estudos de caso, têm como foco o teste e a validação (Deltae Ômega) dos produtos e serviços da *startup*. Dessa forma, os programas de aceleração corporativa têm foco no crescimento e inserção da *startup* no mercado.

5.9 Relação dos investidores com a aceleração corporativa

Os investidores de risco são essenciais para o sistema de inovação. Como os empreendedores geralmente não possuem recursos suficientes (*bootstrapping*) para financiar seus negócios, procuram parceiros que possam investir na empresa (GITAHY, 2011; GODIN, 2004). Esses investidores são geralmente denominados como investidores anjos (pessoas físicas) e *corporate venture*/capital de risco (pessoas jurídicas). Entretanto, esses financiadores buscam retorno de seus investimentos, não se preocupando necessariamente com a longevidade dos negócios.

Os programas de aceleração corporativa surgem para suprir a necessidade de financiamento dos empreendedores sem necessariamente exigir contrapartida financeira

das *startups*. Os estudos de casos corroboram esses pensamentos, pois nas aceleradoras Delta e Ômega o principal objetivo é o compartilhamento de conhecimento e a ajuda na inserção no mercado das *startups*, sem exigir qualquer participação no negócio. Por sua vez, as aceleradoras Beta e Gama buscam em seus programas formas alternativas de resultado, sendo que estas podem ser parcerias e relação de fornecimento.

Isso posto, os programas de aceleração corporativa podem ser muito mais interessantes para os empreendedores do que os programas de aceleração tradicional, pois nos programas corporativos os empreendedores não precisam abrir mão de 5 a 10% de participação acionária exigidos pelas aceleradoras tradicionais.

5.10 Implicações para o ecossistema

O ecossistema da aceleração corporativa é formado por *startups*, investidores/corporações e as aceleradoras. Assim sendo, a aceleração corporativa pode impactar de forma significativa nestes atores.

Como um dos atores, a *startup* tem o interesse de participar dos programas por terem acesso a mentorias qualificadas (profissionais do setor), carteira de clientes e fornecedores e por ter a possibilidade de testar seus produtos. Portanto, os programas de aceleração corporativa passam a ser mais atrativos para as *startups* do que os programas de aceleração tradicional.

Por sua vez as corporações tem interesse de criar programas que tenham foco em seus setores de atuação, pois nos programas de aceleração tradicional não há um direcionamento claro para setores ou problemas específicos, possibilitando a entrada de *startups* objetivos generalizados. Como a aceleração corporativa tem foco nos interesses da empresa patrocinadora esta modalidade de aceleração se torna muito mais atrativa para as grandes corporações.

Finalmente com relação as aceleradoras a modalidade de aceleração corporativa mostra uma evidente vantagem com relação aos modelos de aceleração tradicional. Na aceleração tradicional as aceleradoras independentes dependem de investidores externos, para realizar seus programas, que exigem retorno de seus investimentos. Na aceleração corporativa a aceleradora e o programa são financiados pela empresa patrocinadora, tornado este modelo

muito mais sustentável, pois a empresa patrocinadora não exige (na maioria das vezes) participação nas *startups* ou retorno do investimento.

Portanto o ecossistema da aceleração pode ser aprimorado de forma sensível, para que facilitar a aproximação as grandes corporações com as *startups*.

5.11 Tendências da aceleração corporativa no Brasil

No Brasil, a aceleração corporativa ainda está em estágios iniciais, mas como mostram a tendência internacional (relatórios Global Accelerator Report e Corporate Acceleration DB), este modelo de aceleração está substituindo a aceleração tradicional. Percebe-se no Brasil um movimento nesta direção com a criação de vários programas de aceleração corporativa entre 2015 e 2016.

Outro ponto que deve contribuir para o crescimento da aceleração corporativa no Brasil é a regulamentação do imposto de renda sobre o investimento anjo. Como este investimento passou a ser tributado com um investimento normal e não de risco, este tipo de investimento tende a ter uma redução significativa, pois o investidor anjo tem interesse no retorno financeiro. Portanto, as *startups* terão maior dificuldade em conseguir investidores e a solução mais viável seria a participação em programas de aceleração corporativa, onde o investidor não tem necessariamente interesse nos retornos financeiros. Além disto, com esta tributação as aceleradoras tradicionais provavelmente terão mais dificuldade em conseguir investidores dispostos a financiar os programas, pois a probabilidade de retorno financeiro seria menor.

Assim sendo, o cenário para a criação de novos programas de aceleração corporativa está cada vez mais propício.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões referentes ao trabalho realizado, destacando sua relevância acadêmica e aplicação prática. Para tanto, confronta-se o arcabouço teórico com a metodologia de estudo de caso discutido no capítulo anterior.

O objetivo desta pesquisa foi investigar a aceleração corporativa, enfatizando as características e critérios para a identificação de um modelo de aceleração corporativa, os benefícios relacionados ao programa e as adaptações organizacionais necessárias para a implantação de um programa de aceleração corporativa. Os principais parâmetros para a análise das aceleradoras corporativas são semelhantes aos usados para uma aceleradora tradicional. Os parâmetros que diferenciam as aceleradoras corporativas das aceleradoras tradicionais envolvem a análise da necessidade de uma empresa patrocinadora específica para cada programa, do foco do programa direcionado para os interesses internos e externos da empresa patrocinadora, da gestão dos programas e da integração feita entre a empresa patrocinadora e a *startup*.

Com base nos cinco estudos de casos apresentados foi possível identificar dois tipos de programas de aceleração corporativa. Em essência, os programas possuem os mesmos processos, diferenciando-se na propriedade da aceleradora, na variação no tempo de aceleração (de 3 a 12 meses) e nas formas de participação da empresa patrocinadora com as *startups* (aquisição de %, parceria, *follow on*, co-participação e aquisição). A principal diferença entre os programas de aceleração no Brasil está na forma de controle da aceleradora.

Os principais desafios identificados para projetar e gerir os programas estão na dificuldade de entendimento da necessidade de investir em inovação pelas grandes empresas e na dificuldade de mudança cultural interna da grande empresa para absorver e se adaptar ao ambiente ágil de inovação das *startups*.

Com base nesses resultados foi possível atingir os objetivos determinados para este estudo. Apesar das limitações, pois o fenômeno da aceleração corporativa é embrionário, as literaturas de inovação em grandes empresas e *startups* possuem poucas fontes que

permitam delinear a discussão. Ainda há muitas oportunidades inexploradas, principalmente em setores da economia de menos afinidade com investimento em *startups* para a implementação de inovação (com base em inovação interna nas empresas). Finalmente, nesta pesquisa, até a sua compilação, foi permitida a utilização de somente seis entrevistas com os gerentes principais dos programas devido às características estratégicas da informações e cinco entrevistas com *startups*, o que pode gerar certo viés e incompletude nas descrições dos casos.

O presente trabalho contribui para ampliar a discussão sobre o tema da aceleração corporativa e os modelos aplicados para sua execução. Esta dissertação busca também aumentar o entendimento das diferenças e semelhanças entre os programas de aceleração tradicional e a aceleração corporativa, possibilitando, assim, melhor caracterização dos mesmos. Como esse fenômeno é incipiente, é necessário que se ampliem os estudos para a formatação correta desse fenômeno e que as pessoas envolvidas nesses processos ou interessadas nos mesmos possam compreender melhor as formas de aplicação da aceleração corporativa.

6.1 Limitações da pesquisa

O presente trabalho esteve sujeito às seguintes limitações:

- a) A primeira avaliação foi realizada por meio da percepção dos gestores da aceleradora e das *startups*. Espera-se dar continuidade aos trabalhos a fim de obter informações mais precisas;
- b) a escassez de trabalhos relacionados à aceleração corporativa impossibilitou uma comparação ampla dos resultados iniciais obtidos, a partir dos estudos de casos, com o referencial teórico;
- c) várias empresas e *startups* não aceitaram fazer as entrevistas ou não autorizaram a gravação ou não autorizaram a publicação o curto período de análise não permite inferir conclusões sobre os impactos reais obtidos pelos programas de aceleração corporativa, apesar de os resultados iniciais serem promissores.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Espera-se que o presente trabalho sirva como referência para estudos futuros relacionados à aceleração corporativa. Nesse sentido, recomenda-se a ampliação da quantidade de programas analisados. Além disso, as entrevistas vão abranger não somente os gestores dos programas, mas também as *startups* envolvidas no processo, possibilitando entender os benefícios de um programa vinculado a uma empresa patrocinadora exclusiva. Dessa maneira, é possível que se faça estudo mais aprofundado na relação entre as empresas patrocinadoras e as *startups* e, ainda, quais os procedimentos necessários para que a grande empresa se adapte para poder patrocinar uma *startup*.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Harnessing the power of Entrepreneurs to Open Innovation: The Digital Collaboration Index.** Turquia, 2015. 24 p. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf>. Acesso em 18 nov. 2016.

ACS, Z. J.; DESAI, S.; HESSELS, J. Entrepreneurship, economic development e institutions. **Small Business Economic**, Vol. 31, p 219–234, 2008.

AGUILHAR, L. **Aceleradoras de startups ganham força no Brasil, mas precisam provar eficiência.** Estado de São Paulo, São Paulo, 09 mar. 2014. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/aceleradoras/>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 755-775, 2001.

ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico** - Segmento de incubadoras e empresas do Brasil, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Brasília, 2016. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf. Acesso em: 15 de janeiro de 2017.

ARANHA, J. Incubadoras. *In*: HIERRO, S. R.; VOLPATO, M. (Orgs). **Faces do empreendedorismo inovador.** Curitiba: SENAI/SESI/IEL, p. 37-65, 2008.

AQUINO, Y.; DINIZ, M.; GANDRA, A. **Pesquisadores e empresários consideram positivo marco da ciência e tecnologia, EBC.** 2016. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/pesquisa-e-inovacao/noticia/2016-01/pesquisadores-e-empresarios-consideram-positivo-marco-da-ciencia>. Acesso em: fevereiro de 2017.

ARAÚJO, M. H. *et al.* Spin-Off acadêmico: criando riquezas a partir de conhecimento e pesquisa. **Quim Nova**, v. 28 (Supl.), p. S26-S35, 2005. Disponível em: http://quimicanova.sbq.org.br/imagebank/pdf/Vol28NoSuplemento_S26_05-CGEE18.pdf>. Acesso em: agosto de 2017.

BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S.; DIAS, A. V. C. The emergence of innovation function in Brazilian companies. *In*: IAMOT 2015 CONFERENCE INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY. **Proceedings...**, 2015, p. 967-986.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo.** Tradução All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BARROW, C. **Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators.** Nova Jersey: Wiley, 2001.

BAUER, S.; OBWEGESER, N.; AVDAGIC, Z. **Corporate accelerators.** Transferring technology innovation to incumbent companies. MCIS, 2016, p. 57.

BETTIGNIES, J. E.; CHEMLA, G. Corporate venturing, allocation of talent, and competition for star managers. **Management Science**, v. 54, n. 3, p. 505-521, 2008.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**: The step-by-step guide for building a great company. California, 2012.

BLIEMEL, M. J. *et al.* **Accelerate Australia Far**: exploring the emergence of seed accelerators within the innovation ecosystem down-under. SSRN Scholarly Paper ID 2422173, 2013.

BOLLINGHTOFT, A.; ULHOI, J. P. The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency? **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 2, p. 265-290, 2005.

BURGERSA, J. H. *et al.* Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. **Journal of Business Venturing**, v. 24, Issue 3, p. 206-220, 2009.

BUSINESSDICTIONARY, **Angel Investor**. Disponível em: <http://www.businessdictionary.com/definition/angel-investor.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

CAMPBELL, A. *et al.* The future of corporate venturing. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, p. 30-37, 2003.

CARNEIRO, M. R.; ZILINKSI, T. F.; COSTA, E. M. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. *In*: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), Navus. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 113-123, 2017, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus>. Acesso em: agosto de 2017.

CENTER FOR VENTURE RESEARCH. **The angel investor market in 2007**: Mixed signs of growth. 2007. Disponível em: <http://www.unh.edu/news/docs/2007AngelMarketAnalysis.pdf>.

CHANDLER, A. D. **Scale and Scope**: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CHESBROUGH, H. W.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 229-236, 2006.

CHESBROUGH, H. W. Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p. 31-49, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/41166041>. Acesso em: agosto de 2017.

CHESBROUGH, H. W. Making sense of corporate venturing capital. **Harvard Bus Rev**, v. 80, n. 3, p. 90-97, 2002.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**: The new imperative for creating and profiting from technology. Watertown MA: Harvard Business Press, 2003.

CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**, Oxford University Press, 2006.

CHIARONI, D.; CHIESA, V.; FRATTINI, F., The open innovation journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 34-43, 2011.

CHIU, Y. C.; LIAW, Y.C.; TSENG, W.K. Resources and corporate venturing investment. **Can J Adm Sci**, v. 29, Issue 1, p. 40-49, março 2012.

CLARKE, P.; COOPER, M. **Knowledge management and collaboration**. CiteSeer, p. 1-9, Oct. 2000.

CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; HOVE, J. V. **A look inside accelerators: building business**. London, Nesta, 12 fev. 2015 Disponível em: <<http://www.nesta.org.uk/publications/look-inside-accelerators>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

CLARYSSE, B.; YUSUBOVA, A. Success factors of business accelerators. *In*: LAMINE, W. *et al.* **Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development**. Toulouse Business School, Toulouse, France, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1854/LU-6842877>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. **Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon**. 2014. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=2418000>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

COHEN, S. What Do accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n . 3-4, p. 19-25, 2013.

CRIATEC. **Desmistificando o capital de risco**. Rio de Janeiro: Criatec, 2009. 34 p.

CRICHTON, D. Corporate accelerators are an oxymoron, techcrunch, 2014. Disponível em. url: <http://social.techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/>. Acesso em: 05/12/2016.

DASGUPTA, P.; PAUL, D. Towards a new economics of science. **Res Policy**, v. 23, n. 5, p. 487-521, 1994.

DEMPWOLF, C. S.; AUER, J.; D'IPPOLITO, M. **Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations**. 2014. Disponível em: <[www. sba. gov/advocacy: Small Business Administration](http://www.sba.gov/advocacy:Small-Business-Administration)>. Acesso em: 15 abr, 2016.

DESAI, F. **Innovation formats expand as corporate accelerator launches peak**. Forbes Online, 2016. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/01/22/innovation-formats-expand-as-corporate-acceleratorlaunches-peak/#344c1b1a6b8c>. Acesso em: agosto de 2017.

DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. OUP Oxford, 2013.

DORF, R. C.; BYERS, T.H. **Technology ventures: from idea to enterprise**. Boston, MA: McGraw Hill, 2005.

DRESING, T.; PEHL, T. **Praxisbuch transkription**. Regelsysteme, software und praktische anleitung für qualitative, ForscherInnen, 3, 2011, Disponível em: http://www.audiotranskription.de/download/manual_on_transcription.pdf. Acesso em: agosto de 2017.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

DUARTE, J.; BARROS, A.T. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Acad Manage Rev**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

FALBE, C. M.; KUMAR, A.; WELSH, D. H. B. Franchise use of bootstrapping: An exploratory study of financing decisions. **Small Bus Inst® J**, v. 7, n. 2, p. 63-70, 2011.

FAURYA, T. P.; CARVALHO, M. M. Corporate venture capital: geração e acompanhamento de oportunidades de investimento em empresas inovadoras. **Produção**, v. 23, n. 4, São Paulo, p. 735-750, out./dez. 2013, Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v23n4/aop_t6_0001_0397.pdf. Acesso em: agosto de 2017.

FEHDER, D. C.; HOCHBERG, Y. V. **Accelerators and the regional supply of venture capital investment**. Browser Download This Paper, 2014. Disponível em: <http://www.seedrankings.com/pdf/accelerators-and-regional-suppy-of-vc-investment.pdf>. Acesso em: agosto de 2017.

FISHBACK, B. *et al.* **Finding business idols: A new model to accelerate startups**. 2007a. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1001926>. Acesso em: 20 jun, 2016.

FISHBACK, B. *et al.* **Finding business idols: A new model to accelerate start-ups**. Ewing Marion Kauffman Foundation. 2007b, p. 2-8. Disponível em: http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding_Business_Idols.pdf. Acesso em: agosto de 2017.

FREITAS, R. M.; MORAIS, P.; LOPES, F. **Knowledge management practices: A framework proposal**. *In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, Spain. Proceed.*, Sep. 2012.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. Open innovation. Externe hebeleffekte in der innovation erzielen. **Zeitschrift Führung Organisation**, v. 132-138, 2006.

GITAHY, Y. O que é bootstrapping? **Revista Exame**, 06 de julho de, 2011. Disponível em: exame.abril.com.br/pme/o-que-e-bootstrapping/. Acesso em: agosto de 2017.

GLOBAL ACCELERATOR REPORT. **Gust**, 2016, Disponível em: http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/. Acesso em: agosto de 2014.

GO4FUNDING. **Pros and cons of angel investing**. 2010 Disponível em: <https://www.go4funding.com/Articles/Angel-Investors/The-pros-and-cons-of-using-angel-investors-for-your-new-business.aspx>. Acesso em: agosto de 2017.

GODIN, S. **The bootstrapper`s bible**. Stanford, California: Creative Common, 2004.

GUPTA, B.; IYER, L. S.; ARONSON, J. E. Knowledge management: Practices and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 1, p. 17-21, 2000.

HARFORD, J. Corporate cash reserves and acquisitions. *JFinance*, 54.6, pp. 1969–1997. issn: 0022-1082, 1540-6261. doi: 10.1111/0022-1082.00179. (Visited on 15/03/2016).

HARROCH, R. **20 things all entrepreneurs should know about angel investors**. Forbes, 5 fev, 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2015/02/05/20-things-all-entrepreneurs-should-know-about-angel-investors/#2394c4ddc1aa>. Acesso em: agosto de 2017.

HATHAWAY, I. What startup accelerators really do. **Harvard Bus Rev**, março, 2016, Disponível em: <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>. Acesso em: agosto de 2017.

HEINEMANN, F. **Corporate Accelerator DB**. 2016. Disponível em: <https://www.corporate-accelerators.net/>. Acesso em: agosto de 2017.

HEINEMANN, F. **Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy**. Master Tesis, Massachusetts Institute Of Technology, 2015.

HENDERSON, R. *et al.* Universities as a source of commercial technology: A Detailed analysis of university patenting, 1965-1988. **Rev Economics Statistics**, v. 80, n. 1, fev., 1998.

HOCHBERG, Y. V. **Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The Seed accelerator model**. Innovation Policy and the Economy. Washington, DC. 2015. Disponível em: <http://www.nber.org/confer/2015/IPEs15/Hochberg.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

HOFFMAN, D, L.; RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Bus Inst J**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

HUIZINGH, E. K. R. E. Open innovation: State of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011.

JIAN, Z.; WANG, C. The impact of relational embeddedness, knowledge sharing on service innovation performance. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT*, v. 9. **Proceed**, Jul. 2012.

KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The What, The Why, And The How. **J Appl Bus Res**, v. 32, n. 6, Nov-Dec., 2016.

KERR, W. R.; RAMANA, N.; MATTHEW, R. K. Entrepreneurship as experimentation. Working Paper 20358. **National Bureau of Economic**, 2014. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w20358> (visitado em 22/06/2015). Acesso em: agosto de 2017.

KIM, J.H.; WAGMAN, L. Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators. **Journal of Corporate Finance**, 29, 520–534, 2014.

KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. Elsevier, **Business Horizons**, v. 59, p. 347-357, 2016.

KUHN, T. **The structure of scientific revolutions**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1962.

LEHMANN, P. **Corporate accelerators: characteristics and motives**. Tese (Doutorado em Gestão de Inovação e Desenvolvimento de Negócios) - Masters, Copenhagen Business School. 2013.

LIEBOWITZ, J.; WILCOX, L. C. **Knowledge management and its integrative elements**. Boca Raton. Flórida: CRC Press, 1997.

LIMEIRA, T. M.; VIDIGAL, L. O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil. **Relatório de Pesquisa**, São Paulo-SP, jun. 2014.

LUNDEVALL, B. A.; NIELSEN, P. Competition and transformation in the learning economy-Illustrated by the Danish case. **Revue d'économie industrielle**, v. 88, n. 1, p. 67-89, 1999.

MacMILLAN, I. *et al.* **Corporate Venture Capital (CVC) Seeking innovation and strategic growth: recent patterns in CVC mission, structure, and investment**. National Institute of Standards and Technology, Jun. 2008.

MALEK, K.; MAINE, E.; MCCARTHY, I. P. A typology of clean technology commercialization accelerators. **J Engineer Technol Manage** (Special Issue on Emergence of Technologies: Methods and Tools for Management), v. 32, p. 26-39, April, 2014.

MARKET BUSINESS NEWS. MBN. **What is seed capital?** Definition and meaning, 2017, Disponível em: <http://marketbusinessnews.com/financial-glossary/seed-capital/>. Acesso em: agosto de 2017.

MARQUES, V. A.; SOUZA, A. A.; COSTA Jr., A. F. Os critérios de avaliação utilizados no processo decisório dos fundos de investimentos em capital empreendedor. **Rev Adm UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 317-340, abr.-jun. 2015

MEADE, N. The decline of venture capital. **Int J Sci Manage**, v. 5, n. 6, p. 663-672, 1977.

MILLER, P.; BOUND, K. The startup factories. **Nesta**, 2011. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf>. Acesso em: agosto de 2017.

MITCHELL, L. **Beyond licensing and incubators**: next-generation approaches to entrepreneurial growth at universities. Ewing Marion Kauffman Foundation, 2010. Disponível em: <http://www.kauffman.org/advancing-innovation/beyond-licensing-and-incubators.aspx>. Acesso em: agosto de 2017.

MOCKER, V. *et al.* Winning together: A guide to successful corporate–startup collaborations. **Nesta**, 2015. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/winning-together-june-2015.pdf>. Acesso em: 15 março 2016.

MORENO, F. Conheça os tipos de investimento para startups. **Startse**, 2015. Disponível em: <https://conteudo.startse.com.br/investidores/redacao/conhea-os-tipos-de-investimento-para-startups/>. Acesso em: 16 janeiro 2016.

MOSCHNER, S. L.; HERSTATT, C. **Overcoming The innovator’s dilemma by keeping your enemies close**: how incumbents can learn from entrepreneurial ventures. R&D Manage Conf, 2016. “From Science to Society: Innovation and Value Creation”, Cambridge, UK, p. 3-6, jul. 2016.

MOWERY, D. C. Plusca change: industrial R&D in the third industrial revolution. **Industr Corpor Change**, v. 18, p. 1-50, 2009.

MOWERY, D. C.; SAMPAT, B. N. **Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University press, p. 209-239, 2005.

NAMBISAN, S.; SAWHNEY, M. A buyer's guide to the innovation bazaar. **Harvard Bus Rev**, v. 85, n. 6, p. 109, 2007.

NARAYANANA, V. K.; YANGB, Y.; ZAHRA, S. A. Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. **Res Policy**, v. 38, Issue 1, p. 58-76, February, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

O’REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability : resolving the innovator’s dilemma. **Res Organizat Behav**, p. 28, p. 185-206, 2008.

PRESSMAN, L. (ed). **AUTM licensing survey**: FY 2001 Survey Summary North brook, IL (AUTM). Disponível em: www.autm.net/surveys/01/01summarypublicversion.pdf. Acesso em: agosto de 2017.

REAM, J.; SCHATSKY, D. **Corporate accelerators**: Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook. Deloitte University Press, 16 de fevereiro, 2016, Disponível em: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/signals-for-strategists/corporate-accelerators-spurring-innovation-startups.html>. Acesso em: agosto de 2017.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A.; ORTEGA, L. M. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. ALTEC 2015. In: XVI CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, Porto Alegre, 2015. **Anais...**, 2015. Disponível em :<<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/989.pdf>>. Acesso em: 16/04/2016.

RIES, E. **The lean startup**. New York: Crown Publishing, 2011.

RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S. Modelos de corporate venturing de Campbell: estudos de múltiplos casos sobre seus usos em empresas atuantes no Brasil. **Revista Pensamento & Realidade**, ano XVI, v. 28, n. 2, 2013.

ROSENBERG, N.; STEINMUELLER, E. Why are Americans such poor imitators? **Am Econ Rev**, v. 78, n. 2, p. 229-234, 1988.

SALERNO, M. S. *et al.* Innovation processes: Which process for which project? **Technovation**, v. 35, p. 59-70, 2015.

SALIDO, E.; SABÁS, M.; FREIXAS, P. **The accelerator and incubator ecosystem in Europe**. Londres, Telefónica Europe, 2013.

SÁNCHEZ, J. M.; EMIRCAN, Y. 2013. Why are corporations holding so much cash? **The Regional Economist**, pp. 4–8. Disponível em: url: https://www.stlouisfed.org/~media/Files/PDFs/publications/pub_assets/pdf/re/2013/a/cash.pdf. Acesso em: agosto de 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Routledge, 1996.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SERRÃO, A. M. *et al.* **Conhecimento e riqueza**. UFMG Diversa, Revista da Universidade Federal de Minas Gerais, ano 5, n. 10, out. 2006. Disponível em: <https://www.ufmg.br/diversa/10/artigo5.html>>. Acesso em: 20 de fevereiro 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Fundo de investimentos, cartilhas de capital empreendedor**. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/802769fc4b3214705d0e37df4bb80c6d/\\$File/5661.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/802769fc4b3214705d0e37df4bb80c6d/$File/5661.pdf). Acesso em: agosto de 2017.

SHANE, S. A. **Academic entrepreneurship: university spin-offs and wealf creations**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2004.

SHANE, S. A.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 217-26, 2000.

STANGLER, D. **High-growth firms and the future of the American economy**. Missouri, Kauffman Foundation, março 2010. Disponível em:

<<http://www.kauffman.org/uploadedfiles/high-growth-firms-study.pdf>>. Acesso em: agosto de 2017.

STARTSE. **Conheça os tipos de investimento para startups**. 2017. Disponível em: <https://conteudo.startse.com.br/investidores/redacao/conhea-os-tipos-de-investimento-para-startups/>. Acesso em: agosto de 2017.

STATE SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. 2007. **State of Small Business**. GPO.

STATE SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. 2010. **State of Small Business**. GPO.

TASIC, I.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á; CANO, M. D. Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon. *In*: XVIII CONGRESSO AECA. Cartagena. **Anais...**, 2015.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Ind Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TÜBKE, Alexander. **Success factors of corporate spin-offs**. Springer Science & Business Media, 2004.

VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, ed. esp. Ecosistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 148-161, 2016.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Manage Rev**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.

WIMMER, R. D. D. *et al.* **La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos**. Bosch, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
ZIDER, B. How venture capital works. **Harvard Bus Rev**, v. 76, n. 6, p. 131-139, 1998.

ZWILLING, M. **Top 10 sources of funding for start-ups**. Forbes, 2010. Disponível em: <<https://www.forbes.com/2010/02/12/funding-for-startups-entrepreneurs-finance-zwilling.html>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – PERGUNTAS DA ENTREVISTA DO GESTOR

Entrevista com o Gestor

Perguntas
1 Por que a empresa buscou como solução a aceleração corporativa para fazer a inovação aberta? Histórico
2 Qual é o foco do Programa?
3 Qual é a dinâmica do programa?
4 Qual é estrutura disponibilizada para o programa?
5 Como é feita a integração das startups?
6 A empresa busca participação nas startups?
7 Quais os principais ganhos relacionados com o programa?
8 Quais os resultados auferidos após início e término dos programa?
9 Quais os principais desafios?

Critérios	Base das respostas	Perguntas relacionadas
Objetivos do programa	histórico da empresa até a aceleração corporativa relacionado com principal negócio da empresa programa aberto interesse financeiro	1 e 2
Tempo do programa	duração principais datas (gates= demoday, abertura...)	4
Estrutura	Critérios para a inscrição do programa estrutura física disponibilizada fases do processo capacitações áreas da empresa envolvidas no processo designação dos líderes principais benefícios ofertados Principais critérios e indicadores de acompanhamento das startups horas de treinamento	3 e 4
Pessoal	estrutura organizacional da equipe n de pessoas envolvidas na empresa n de pessoas direcionadas para cada startup n de mentores internos n de mentores externos tempo disponibilizado pelos funcionário tempo disponibilizado para mentorias	4
Formas de Integração da Startup	curso, pessoa designada para cada startups, dinâmicas, apresentação da cultura da empresa Ações realizadas para mitigar as diferenças culturais	4 e 5
Resultados Iniciais	n de startups inscritas n de startups aceleradas n de startups relacionadas com a atividade principal da empresa n de startups não relacionadas com a atividade principal da empresa n de pessoas envolvidas no processo n de startups com investimento n de startups compradas retorno do programa processos assimilados na empresa patrocinadora n de interações entre startups e funcionários da empresa capital investido no programa Estratégias de sucesso	7
investimento	modelo de investimento modelo de aquisição % de participação Custos do programa	6
Desafios	Principais dificuldades Possíveis oportunidades	9

APÊNDICE B – PERGUNTAS DA ENTREVISTA DA *STARTUP*

A *startup* já participou de outros programas?

Por que a *startup* buscou o programa de aceleração?

Quais os principais benefícios do programa?

Qual é estrutura física disponibilizada pelo programa?

Como é feita a integração das *startups*?

Quais os ganhos percebidos pela *startup* na participação do programa?

Quais os principais desafios?

O tempo do programa é ideal?

Qual é a dinâmica do programa?

Qual foi a maior dificuldade encontrada?

Houve algum problema burocrático a ser superado?

O novo marco legal de inovação ajudou a relação entre *startup* e empresas?

APÊNDICE C – PERGUNTAS COMPLEMENTARES AOS GESTORES

- 1- Quais foram as necessidades de adaptação burocrática na empresa patrocinadora para possibilitar o investimento na *startup*? (se possível citar exemplos como: foram feitas mudanças no estatuto da empresa patrocinadora e na sua estrutura contábil).
- 2- Foram feitas adaptações em quais áreas para que a empresa patrocinadora pudesse se envolver mais com as *startups*? (se possível, citar exemplos como: foram feitas mudanças na estrutura interna da empresa patrocinadora, foram criadas áreas ou disponibilização de horários para as mentorias).
- 3- Quais as maiores dificuldades nessas adaptações? (se possível, citar exemplos).
- 4- Há alguma barreira clara para que as empresas patrocinadoras invistam nas *startups*? (Ex: legislação, estrutura burocrática das empresas, impedimento contábil, falta de interesse, adaptação da cultura organizacional).
- 5- Quais as ferramentas utilizadas durante o programa?
- 6- Quais as metodologias utilizadas no programa?

ANEXO A - Quadros originais que serviram de base para a formulação dos quadros adaptados

Cohen e Hochberg (2014)

Resumo das diferenças entre Aceleradoras, Incubadoras e Investidores Anjos

	Aceleradoras	Incubadoras	Investidores Anjos
Duração	3 meses	1-5 anos	Contínuo
Cohorts	Sim	Não	Não
Modelo de negócios	Investimento; Sem fins lucrativos	Aluguel; Sem fins lucrativos	Investimento
Frequência da seleção	Concorrência e Cíclico	Sem concorrência	Concorrência, constante
Estágio da startup	Inicial	Inicial ou avançado	Inicial
Treinamento/serviços	Seminários	Contratação de serviços, Ex: Contadores e Advogados	Nenhum
Localização do Empreendimento	Normalmente no local	No local	Fora do local
Mentoria	Intenso, própria e externa	Mínimo, tático	Quando necessário, pelo investidor

Fonte: Cohen e Hochberg (2014).

Weiblen e Chesbrough 2015

Tipologia dos modelos de engajamento entre corporações e startups e suas principais características

	Corporate Venturing	Incubação Corporativa (de dentro para fora)	Programa de startup (de fora para dentro)	Programa de startup (plataforma)
Principais Objetivos	1. Retorno Financeiro 2. Perspectivas de mercado e influência	1. Comercialização de tecnologias não essenciais 2. Retorno Financeiro	1. Inovação de produto 2. Vantagem Competitiva	1. Estabelecimento da plataforma 2. Futuros Clientes
Participação societária	Sempre	Típica	Raramente	Raramente
Scale (no. of startups)	Inicial	Inicial	Médio	Avançado
Integração com o setor	Baixa	Baixa	Alta	Média
Proximidade com o setor	Média	Média	Alta	Baixa
Suporte a startup	Médio	Grande	Médio	Pequeno
Retorno	Participação no capital	Participação no capital	Venda de Produtoa	Taxa de utilização da plataforma
Ligação com a organização	Braço de capital de risco, nível de diretoria	Unidade de incubação separada, P&D	Unidade de inovação separada, P&D	Administração do programa separada, desenvolvimento de negócios,
Tempo de envolvimento	Longo prazo	Longo prazo	Curto Prazo	Médio Prazo
Exclusividade	Não	Sim	Não	Não
Seleção de novas Startups	Conforme o interesse	Somente empresas	Ampla	Muito Ampla
Exemplos (ano de criação)	☐ Intel Capital (1991) ☐ SAP Ventures (1997) ☐ Google Ventures (2009)	☐ Xerox PARC (1970) ☐ IBM FOAK (1995) ☐ Bosch Startup (2014)	☐ Siemens TTB (1999) ☐ AT&T Foundry (2011) ☐ Intel Wearables Accelerator (2014)	☐ Microsoft BizSpark (2008) ☐ SAP Startup Focus (2012) ☐ PayPal Startup Blueprint (2013)

Fonte: Weiblen e Chesbrough (2015)

Heinemann (2015).

Comparação entre Corporate Venture Capital e Aceleração Corporativa

	Corporate venture capital	Aceleração Corporativa
Criação	Corporações estabelecidas	Corporações estabelecidas
Objetivo	Financeiro e/ou estratégico, ganhar vantagem competitiva, aquisição de conhecimento	Ainda não existe uma definição clara. Scouting, "ganhar vantagem competitiva"
Fonte dos objetivos	Derivado da Corporação	Derivado da Corporação
Estágio da startup	Médio e Avançado	Iniciais
Oferece à startups	Capital Inicial	Recursos iniciais, contatos (network) e experiência
Duração delimitada	Não	Sim (max. 12 meses)
Seleção	Contínua	Seleção em grupos (por programa)
Admissão	Concorrência	Concorrência
Financiamento	Sim	Financiamento com valor médio \$24M <\$100K
Participação	Sim	Típica
Montante da Participação	Minoritária	Minoritária
Surgimento	1960	2010

Fonte: Heinemann, 2015 - Comparing the definition of corporate venture capital and corporate accelerators

ANEXO B - Quadros resumo do banco de dados Corporate Acceleration DB (2016)

Corporate Acceleration DB (2016)

1	Corporação	Website	Status
2	IA - AIA Accelerator	Website: AIA Accelerator	Active
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	Website: Airbus BizLab	Active
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	Website: Budweiser Dream Brewery	Unclear
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	Website: AT&T Aspire Accelerator	Active
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	Website: Axel Springer Plug and Play Accelerator	Active
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	Website: Barclays Accelerator	Active
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	Website: Grants4Apps Accelerator	Active
9	BBC - BBC Worldwide Labs	Website: BBC Worldwide Labs	Active
10	BMW - BMW Startup Garage	Website: BMW Startup Garage	Active
11	BNP Paribas - Innov&Connect	Website: Innov&Connect	Active
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	Website: Cisco Entrepreneurs in Residence	Active
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	Website: Citi Accelerator	Unclear
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	Website: Citi Mobile Challenge	Active
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	Website: Citrix Startup Accelerator	Active
16	Coca-Cola Co - The Bridge	Website: The Bridge	Active
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	Website: DBS Accelerator	Active
18	Deloitte - Beta-i	Website: Beta-i	Active
19	Deutsche Telekom AG - hub.raum	Website: hub.raum	Active
20	dpa - next media accelerator	Website: next media accelerator	Active
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	Website: DPD Last Mile labs	Active
22	E.ON SE - :agile accelerator	Website: :agile accelerator	Active
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	Website: EY Startup Challenge	Active
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	Website: GAKKEN Accelerator Program	Active
25	Google - Google Launchpad Accelerator	Website: Google Launchpad Accelerator	Active
26	Illumina - Illumina Accelerator	Website: Illumina Accelerator	Active
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	Website: You Is Now	Active
28	Infinity - Accelerator	Website: Accelerator	Active
29	ING Group - Innovation Studio	Website: Innovation Studio	Active
30	Ingram Content Group - 1440	Website: 1440	Active
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	Website: Intel Education Accelerator	Active
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	Website: Ingenuity Partner Program	Active
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	Website: R/GA Accelerator	Active
34	John Lewis - JLAB	Website: JLAB	Active
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	Website: Kaplan EdTech Accelerator	Unclear
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	Website: Leading Entrepreneurial Accelerator Program	Active
37	La Poste - Start'inPost	Website: Start'inPost	Active
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	Website: Lowe's Accelerator	Active
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	Website: Start Path Europe	Unclear
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	Website: SPACELAB Tech Accelerator	Active
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	Website: techstars Metro Accelerator	Active
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	Website: Microsoft Ventures Accelerators	Active
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	Website: MTGx MediaFactory	Active
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	Website: Shopper Futures Accelerator	Active
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	Website: Startup Accelerator	Active
46	Orange SA - Orange Fab France	Website: Orange Fab France	Active
47	PCH International - Highway 1	Website: Highway 1	Active
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	Website: Pearson Catalyst for Education	Active
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	Website: Pitney Bowes Inc	Active
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	Website: ProSiebenSat.1 Accelerator	Active
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	Website: Qualcomm Robotics Accelerator	Active
52	Samsung - Runway	Website: Runway	Active
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	Website: SPH Plug and Play	Active
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	Website: Sprint Mobile Health Accelerator	Active
55	Swire - blueprint accelerator	Website: blueprint accelerator	Active
56	Target Corp - Target India Accelerator	Website: Target India Accelerator	Active
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	Website: Techstars Retail Accelerator	Active
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	Website: TEB Incubation & Acceleration Center	Active
59	Technogym - Wellness Accelerator	Website: Wellness Accelerator	Active
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	Website: #Wcap Accelerator	Active
61	Telefonica SA - wayra	Website: wayra	Active
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	Website: Telenet Idealabs	Active
63	Telstra - muru-D	Website: muru-D	Active
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	Website: Travelport Labs Incubator	Active
65	Tune Group - Tune Labs	Website: Tune Labs	Active
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	Website: The Unilever Foundry, Pilot	Active
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	Website: Disney Accelerator	Active
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	Website: Wells Fargo Startup Accelerator	Active
69	William Hill plc - WHLabs	Website: WHLabs	Active
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	Website: SigmaLabs Accelerator	Active
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	Website: Tolstoy Summer Camp	Unclear
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	Website: YLE Media Startup Accelerator Program	Unclear

1	Corporação	Locations
2	IA - AIA Accelerator	Hong Kong
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	Toulouse, France / Hamburg, Germany / Bangalore, India
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	Shanghai, China
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	Remote + San Francisco, USA
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	Berlin, Germany
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	London, UK / New York, USA
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	Berlin, Germany
9	BBC - BBC Worldwide Labs	London, UK / New York, USA
10	BMW - BMW Startup Garage	Munich, Germany
11	BNP Paribas - Innov&Connect	Paris, France
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	San Jose, USA / Vienna, Austria
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	Tel Aviv, Israel
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	Virtual
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	Santa Clara, USA / Raleigh, USA / Bangalore, India
16	Coca-Cola Co - The Bridge	Tel Aviv, Israel
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	Hong Kong
18	Deloitte - Beta-i	Lisbon, Portugal
19	Deutsche Telekom AG - hub:raum	Krakow, Poland
20	dpa - next media accelerator	Hamburg, Germany
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	London, UK
22	E.ON SE - agile accelerator	Berlin, Germany / Düsseldorf, Germany
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	London, UK
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	Tokyo, Japan
25	Google - Google Launchpad Accelerator	Sao Paulo, Brazil / Bangalore, India / Jakarta, Indonesia
26	Illumina - Illumina Accelerator	San Francisco, USA
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	Munich, Germany
28	Infinity - Accelerator	Hong Kong
29	ING Group - Innovation Studio	Amsterdam, Netherlands
30	Ingram Content Group - 1440	N/I
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	Redwood City, USA
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	Israel
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	New York, USA
34	John Lewis - JLAB	London, UK
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	New York, USA
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	India
37	La Poste - Start'inPost	Paris, France
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	Bengaluru, India
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	Dublin, Ireland
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	Munich, Germany
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	Berlin, Germany
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	Bangalore, India / Beijing, China / Berlin, Germany / London, UK / Paris, France / Seattle, USA / Tel Aviv, Israel
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	Stockholm, Sweden
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	Chicago, USA
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	Helsinki, Finland
46	Orange SA - Orange Fab France	France, Poland, Asia, Ivory Coast, Israel, USA
47	PCH International - Highway 1	San Francisco, USA
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	Remote
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	Noida, India
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	Munich, Germany / Berlin, Germany
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	San Diego, USA
52	Samsung - Runway	Yakum, Israel
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	Singapore
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	Kansas City, USA
55	Swire - blueprint accelerator	Hong Kong
56	Target Corp - Target India Accelerator	Bangalore, India
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	Minneapolis, USA
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	Istanbul, Izmir, Gaziantep, Denizli, Mersin, Bursa, Konya, Edirne
59	Technogym - Wellness Accelerator	Venice, Italy
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	Catania, Italy / Rome, Italy / Milano, Italy / Bologna, Italy
61	Telefonica SA - wayra	Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico, Peru, Venezuela, Central East Europe, Germany, Ireland, Spain, UK
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	Antwerp, Belgium
63	Telstra - muru-D	Sydney, Australia / Singapore / Auckland, New Zealand
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	Denver, USA
65	Tune Group - Tune Labs	Kuala Lumpur, Malaysia
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	N/I
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	Los Angeles, USA
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	N/I
69	William Hill plc - WHLabs	Tel Aviv, Israel / London, UK
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	Ramat Gan, Israel
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	Moscow, Russia
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	Helsinki, Finland

	Funding	Equity
1	Corporação	Equity
2	IA - AIA Accelerator	No
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	No
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	\$20K
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	\$50K + \$25K for expenses
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	25K EUR
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	\$20K
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	50K EUR
9	BBC - BBC Worldwide Labs	No
10	BMW - BMW Startup Garage	Up to \$250k
11	BNP Paribas - Innov&Connect	No
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	Flexible
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	N/I
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	No
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	No
16	Coca-Cola Co - The Bridge	No
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	No
18	Deloitte - Beta-i	No
19	Deutsche Telekom AG - hub:raum	No
20	dpa - next media accelerator	0-50K EUR
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	12.5K GBP + Potentially 100K GBP follow-on investment
22	E.ON SE - agile accelerator	10-20K EUR
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	No
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	100,000 JPY (price money)
25	Google - Google Launchpad Accelerator	Up to \$50k
26	Illumina - Illumina Accelerator	Up to 100k USD (optional)
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	15K EUR
28	Infinity - Accelerator	No
29	ING Group - Innovation Studio	Up to 50K EUR
30	Ingram Content Group - 1440	\$30K
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	Up to \$100K
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	No
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	\$20K from Techstars + \$100K optional convertible debt notes
34	John Lewis - JLAB	20K GBP + Potentially 100K GBP follow-on investment
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	\$20K from Techstars + \$150K optional convertible debt notes
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	N/I
37	La Poste - StartInPost	N/I
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	N/I
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	No
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	EUR 30K
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	N/I
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	No
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	\$50K
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	\$40K
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	6-100K EUR
46	Orange SA - Orange Fab France	Up to \$20K as optional convertible debt notes
47	PCH International - Highway 1	\$50K
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	No, but \$15K for expenses
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	No
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	25K EUR
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	\$20K from Techstars + \$100K optional convertible debt notes
52	Samsung - Runway	\$50K
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	30K SGD
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	\$20K from Techstars + \$100K optional convertible debt notes
55	Swire - blueprint accelerator	No
56	Target Corp - Target India Accelerator	N/I
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	N/I
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	No
59	Technogym - Wellness Accelerator	Yes (amount unspecified)
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	25K EUR
61	Telefonica SA - wayra	Around \$50K
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	At least 25K EUR
63	Telstra - muru-D	\$40K
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	Up to \$50K
65	Tune Group - Tune Labs	No
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	Up to \$50K (depending on challenge)
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	\$20K from Techstars + \$100K optional convertible debt notes
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	\$50K-\$500K
69	William Hill plc - WH Labs	25K GBP
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	Upon completion and depending on outcome
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	No, but some travel reimbursement
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	At least 17K EUR

1	Corporação	Term	Cohort-based	Pitch day
2	IA - AIA Accelerator	3 months	Yes, regularly?	Yes
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	6 months	N/I	Yes
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	3 months	Yes, yearly	N/I
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	6 months	Yes, yearly	No
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	3 months	Yes, three times a year	Yes
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	3 months	Yes, yearly	Yes
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	3 months	Yes, yearly	Yes
9	BBC - BBC Worldwide Labs	6 months	Yes, twice a year	N/I
10	BMW - BMW Startup Garage	3 months	Yes, regularly?	Yes
11	BNP Paribas - Innov&Connect	6 months	Yes, yearly	Yes
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	6 months	Yes, regularly	Yes
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	4 months	Yes, yearly	N/I
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	3 months	Yes, regularly?	Yes
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	3 months	Yes, regularly (freq.?)	Yes
16	Coca-Cola Co - The Bridge	6 months	Yes, regularly?	N/I
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	3 months	Yes, regularly?	Yes
18	Deloitte - Beta-i	2 months	Yes, regularly?	Yes
19	Deutsche Telekom AG - hub:raum	8 days	Yes, yearly	Yes
20	dpa - next media accelerator	6 months	Yes, regularly	N/I
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	2 months	Yes, yearly	Yes
22	E.ON SE - agile accelerator	3 months	Yes, quarterly	Yes
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	2 months	Yes, yearly	No
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	4 months	Yes, yearly	N/I
25	Google - Google Launchpad Accelerator	6 months	Yes, twice a year	Yes
26	Illumina - Illumina Accelerator	6 months	Yes, twice a year	Yes
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	3 months	Yes, twice a year	Yes
28	Infinity - Accelerator	3 months	Yes, regularly?	Yes
29	ING Group - Innovation Studio	6 months	Yes, regularly?	N/I
30	Ingram Content Group - 1440	3 months	Yes, regularly?	N/I
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	4 months	Yes, irregular	Yes
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	6 months	Yes, regularly?	Yes
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	4 months	Yes, yearly	Yes
34	John Lewis - JLAB	2 months	Yes, yearly	Yes
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	3 months	Yes, yearly	Yes
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	N/I	Yes, regularly (freq. not yet fixed)	N/I
37	La Poste - Start'InPost	12 months (3 + 9 months)	Yes, (yearly?)	N/I
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	4 months	Yes, regularly?	N/I
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	12 months (4 months on-site, 8 months remote)	Yes, regularly?	N/I
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	4.5 months	Yes, twice a year	Yes
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	3 months	Yes, yearly	Yes
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	3-6 months	Yes, (yearly?)	Yes
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	3 months	Yes, yearly	N/I
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	3-6 months	Yes, irregular	No
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	3 months	Yes, regularly?	Yes
46	Orange SA - Orange Fab France	3 months	Yes, yearly	Yes
47	PCH International - Highway 1	4 months	Yes, twice a year	Yes
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	3 months	Yes, yearly	N/I
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	6 months	Yes, twice a year	No
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	3 months	Yes, regularly (freq.?)	Yes
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	4 months	Yes, regularly?	Yes
52	Samsung - Runway	6 months	Yes, regularly?	N/I
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	3 months	Yes, regularly (freq. not yet fixed)	Yes
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	3 months	Yes, yearly	Yes
55	Swire - blueprint accelerator	6 months	Yes, yearly	N/I
56	Target Corp - Target India Accelerator	4 months	Yes, twice a year	Yes
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	3 months	Yes	Yes
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	6 months	Yes, twice a year	Yes
59	Technogym - Wellness Accelerator	4 months	Yes, regularly?	N/I
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	4 months	Yes, yearly	, but TIM Ventures
61	Telefonica SA - wayra	6-12 months	Yes, regularly (freq.?)	Yes
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	4 or 8 months	Yes, regularly	Yes
63	Telstra - muru-D	6 months	Yes, twice a year	Yes
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	4 months	Yes, three times a year	N/I
65	Tune Group - Tune Labs	3 months	Yes, three times a year	Yes
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	N/I	Yes, regularly	N/I
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	4 months	Yes, yearly	Yes
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	6 months	Yes, twice a year	N/I
69	William Hill plc - WHLabs	3 months	Yes, regularly?	Yes
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	3 months	Yes, regularly?	N/I
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	2 months	Yes, twice a year	N/I
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	3 months	Yes, irregular	Yes

1	Corporação	Powered by	Support offered	Launched
2	IA - AIA Accelerator	Nest	Yes, mentors	2014
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	No	Yes, coaches, experts, and mentors, prototyping, market access,	2015
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	No	Yes, mentors	2015
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	No	Yes, mentors	2015
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	PlugAndPlay	Yes, mentors and workshops	2013
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	Techstars	Yes, mentors	2014
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	No	Yes, mentors	2014
9	BBC - BBC Worldwide Labs	No	Yes, mentors	2012
10	BMW - BMW Startup Garage	No	Yes, mentors	2015
11	BNP Paribas - Innov&Connect	No	Yes, mentors	2015
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	No	Yes, mentors	2013
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	No	Yes, mentors	2013
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	No	Yes, mentors	2015
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	No	Yes, mentors and training	2010
16	Coca-Cola Co - The Bridge	No	Yes, mentors and training	2013
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	Nest	Yes, mentors	2015
18	Deloitte - Beta-i	Beta-i	Yes, mentors	2015
19	Deutsche Telekom AG - hub:raum	Betahaus	Yes, mentors and training	2012
20	dpa - next media accelerator	N/I	Yes, mentors	2015
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	Lmarks	Yes, mentors from DPD and L Marks	2015
22	E.ON SE - :agile accelerator	No	Yes, consulting and training	2014
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	No	Yes, mentors	2014
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	01Booster	N/I	2015
25	Google - Google Launchpad Accelerator	No	Yes, mentors and 2 weeks of training	2015
26	Illumina - Illumina Accelerator	No	Yes, mentors, instrument access	2016
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	No	Yes, mentors	2010
28	Infinity - Accelerator	Nest	Yes, mentors	2015
29	ING Group - Innovation Studio	N/I	Yes, mentors	2015
30	Ingram Content Group - 1440	Jumpstart Foundry	Yes, mentors	2015
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	No	Yes, mentors	2015
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	No	Yes, mentors	2015
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	Techstars	Yes, mentors and workshops	2013
34	John Lewis - JLAB	Lmarks	Yes, mentors	2014
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	Techstars	Yes, mentors and workshops	2013
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	Kyron	Yes, mentors	2015
37	La Poste - Start'inPost	No	Yes, mentors	2014
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	No	N/I	2015
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	No	Yes, mentors	2014
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	No	Yes, mentors	2015
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	Techstars	Yes, mentors and access to internal experts	2015
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	No	Yes, mentors, technology and infrastructure support	2013
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	No	Yes, mentors	2014
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	No	Yes, workshops	2012
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	Nestholma	Yes, mentors, workshops, and lectures	2015
46	Orange SA - Orange Fab France	No	Yes, mentors	2012
47	PCH International - Highway 1	No	Yes, mentors, engineers, machines	2013
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	No	Yes, mentors	2013
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	No	Yes, mentors	2014
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	No	Yes, mentors and coaches	2013
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	Techstars	Yes, mentors, trainings, reference designs	2014
52	Samsung - Runway	No	Yes, mentors and lab facilities	2015
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	PlugAndPlay	Yes, mentors	2015
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	Techstars	Yes, mentors	2013
55	Swire - blueprint accelerator	No	Yes, mentors and workshops	2015
56	Target Corp - Target India Accelerator	No	Yes, mentors	2014
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	Techstars	Yes, mentors	2016
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	No	Yes, mentors	2013
59	Technogym - Wellness Accelerator	H-FARM	Yes, mentors	2015
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	No	Yes, mentors	2013
61	Telefonica SA - wayra	No	Yes, mentors	2011
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	Idealabs	Yes, mentors	2014
63	Telstra - muru-D	No	Yes, mentors	2013
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	No	Yes, mentors and coaches	2015
65	Tune Group - Tune Labs	No	Yes, mentors	2015
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	No	Yes, mentors	2013
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	Techstars	Yes, mentors, alumnis, resources from the Disney company	2014
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	No	Yes, advisors and network	2014
69	William Hill plc - WHLabs	L Marks	Yes, mentors	2015
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	Entree Capital	Yes, mentors	2015
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	No	Yes, mentors	2013
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	Nestholma	Yes, mentors	2014

1) Corporation	Focus areas
2) AIA - AIA Accelerator	We are seeking up to 8 ambitious startup companies from across Asia with an innovative healthcare proposition. If you are passionate about improving the lives of people through medical, lifestyle, and health monitoring technologies and believe you can bring in a new era of healthcare innovation, we would love to hear from you. The projects will include the development of a product, a service, an application related to augmented reality, as well as data analysis and digitalisation which can be used in the aeronautical industry.
3) Airbus Group SE - Airbus BizLab	Anything that brings clear benefit to consumer life
4) Anheuser-Busch InBev SA - Budweiser Dream Brewery	A product or service that uses technology to support students' educational and/or career success
5) AXA Inc. - AXA.T Aspire Accelerator	Axela Springer Plug and Play Accelerator is Berlin-based accelerator looking for trail-blazing digital entrepreneurs. We are looking for innovative, technology and smart businesses. We are open to businesses across all aspects of financial services.
6) Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	We're looking for technology-focused startups with a passion for innovation, lots of creativity and who share our revolutionary vision. We are open to businesses across all aspects of financial services.
7) Barclays PLC - Barclays Accelerator	We are looking for startups beyond the ideation phase developing health technology or IT solutions that can connect and empower patients or healthcare stakeholders - mobile apps, digital services, wearables, medical devices, software, hardware. Any integrated next-generation technology solutions that can help improve patient care and reduce costs.
8) Bayer AG - GenStartups Accelerator	Our goal is to strategically and commercially partner with and support the most innovative up-and-coming digital media companies that are helping to define the emerging digital landscape. We look at technology-oriented companies, typically these are web-based or other software companies
9) BBDO - BBDO Startup Garage	Autonomous
10) BNP Paribas - InnoX Connect	B2B Enterprise, Hardware, Mobile, Software, Software Development, Web
11) Cisco Systems Inc. - Cisco Entrepreneurs in Residence	Internet of Things/Everything (IoT/BE)
12) Citigroup Inc. - Citi Accelerator	N/A
13) Citigroup Inc. - Citi Mobile Challenge	Banking, Fin-tech
14) Citrix Systems Inc. - Citrix Startup Accelerator	The focus of our Santa Barbara Innovators Program is on earlier stage businesses focused on solving business problems and making a difference for employees globally.
15) Coca-Cola Co. - The Bridge	The Bridge startups range from early stage to growth startups. They offer software solutions that are ready to commercialize and that fit one of five core themes:
16) DBS Group Holdings Ltd. - DBS Accelerator	The types of ideas we are looking for, but not limited to:
17) Deutsche Telekom AG - hulu:raum	Insurance industry
18) dpa - next media accelerator	Internet of things
19) DPD UK - DPD Last Mile Labs	Your company is either about creating information and making it a valuable experience for your users or your product helps publishers and broadcaster to create, evaluate, design, transfer, analyse, verify or whatever else great thing with content.
20) E.ON SE - agile accelerator	Can you revolutionise the parcel delivery experience of DPD customers? If your business is focused on catapulting the courier delivery experience into the future then Last Mile Labs is perfect for you, no matter what stage your business is at or where you're based.
21) Ernst & Young - EY Startup Challenge	Energy-related ideas
22) Gaikken - GAKKEN Accelerator Program	As people, activities and objects become increasingly connected, data is now the currency of business. The scope to derive insight from data, to gain foresight, and enable better decision-making, has exponentially increased.
23) Google - Google Launchpad Accelerator	Publishing/media, books/magazines, informational contents, Education
24) Illumina - Illumina Accelerator	Mobile app startups
25) ImmoBillersOut24 - You Is Now	Genomics research
26) Infinity - Accelerator	Early stage startups related to real estate or mobility.
27) ING Group - Innovation Studio	Internet of Things, Smart Cities
28) Intel Corp. - Intel Education Accelerator	Fintech
29) Intel Corp. - Intel Education Accelerator	Publishing, Content
30) Intel Corp. - Intel Education Accelerator	Our goal is to help passionate and committed education, technology, and business professionals who share our dedication to advance educational excellence with mentorship, funding, and insights.
31) Intel Corp. - Intel Education Accelerator	Wireless technologies, Connected devices, Mobile, IT, internet of Things, Wearables, Big data analytics, Perceptual computing, Robotics
32) Interpublic Group of Companies, Inc. - R/GA Accelerator	The Internet has spilled out beyond the desktop and mobile screens and into devices, objects, and hardware. This isn't a passing fad, but a innovation that is quickly becoming a part of our everyday lives. This massive shift in how we experience and harness technology, also called the "Internet of Things", is focused on catapulting the retail shopping experience into the future then IAB is perfect for you, no matter what stage your business is at or where you're based.
33) John Lewis - JLAB	Any technology-powered startup looking to change education for the better. Examples:
34) Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	EdTech startups
35) Klarna Inc. - Klarna Accelerator Program	The company said it has been to look at startups working in the areas of
36) KPMG LLP - KPMG Accelerator	Commerce / E-Commerce
37) La Poste - Start'InPost	Augmented and virtual reality, 3D scanning and printing, Robotics
38) Lowe's Companies, Inc. - Lowe's Accelerator	Advertising
39) Mastercard Inc. - Start Path Europe	We invest in all companies along our value chain from logistic apps to innovative gadgets.
40) MasterCard Inc. - Start Path Europe	Focused on improving every aspect of the hospitality and food value chain. Whether financial technology, mobile, food technology, business solutions, big data or logistics, we're looking for startups to improve how hotels, restaurants, cafes and catering companies all over the world do business.
41) METRO AG - The Future Market Accelerator	The Accelerator Program is aimed at helping tech startups doing big things in Cloud, Internet and Mobile. We are ready to consider any application that can leverage the Cloud, such as:
42) Microsoft Corp. - Microsoft Ventures Accelerators	All applicants should have a combination of video, social, mobile and monetization
43) Modern Times Group - MTGX MediaLab	Monetize international Inc. - Shopper futures Accelerator
44) Mondelez International Inc. - Shopper Futures Accelerator	Data & Analytics, Finance, Mobiles, Analytics, Banking, Financial Technology, Savings, Social Media
45) Nordia Bank AB - Startup Accelerator	AdTech
46) Orange SA - Orange Fab France	We look for great hardware startups
47) PwC International - Highway 1	Current challenges:
48) Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	Location based platforms (Services/advertising, analytics)
49) Pitney Bowes Inc. - Pitney Bowes Inc	We invest across all industries with focus on B2C businesses. Typical industries are:
50) ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	The Qualcomm Robotics Accelerator, powered by Techstars, is looking for companies building the next generation of robotics smart machines that combine mechanics and intelligent controls, computer vision, sensors, navigation, and wireless communication.
51) Qualcomm Inc. - Qualcomm Robotics Accelerator	Consumer related Internet of Things (IoT) including: Connectivity, Security, Wearables, Cloud / Big Data, m-Health, Intelligence, Lightweight web technology, Autonomous driving (especially sensors), Wireless charging, Biometrics
52) Samsung - Runway	Media business
53) Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	Product and/or services in the mobile health space
54) Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	B2B startups that are capital efficient with potential for high growth. We're interested in creative ideas that use technology to scale.
55) Swire - bluprint accelerator	Through the four month intensive program, we focus on transformative and technology-driven ideas to create solutions for today's rapidly changing retail environment.
56) Target Corp. - Target India Accelerator	N/A
57) Target Corp. - Techstars Retail Accelerator	TEB Incubation & Acceleration Center, which opened its doors in Istanbul's Atagehir district two years ago, has 5 different programs for entrepreneurs: Education, Pre-Incubation, Acceleration and Growth.
58) TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	Wellness
59) Techmagny - Wellness Accelerator	The Call for ideas is aimed at startups in the digital field such as:
60) Telecom Italia SpA - RWCap Accelerator	If you have a business or an idea that uses technology to solve the problems of the future, wayra is your place to make it grow.
61) Telecom Italia SpA - wayra	Media and Entertainment
62) Telcel Group Holding NV - Telcel (Idealabs)	Digital start-up
63) Telstra - muru-D	Travel
64) Travelport - Travelport Labs Incubator	Tune Group - Tune Labs
65) Tune Group - Tune Labs	Travel
66) Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	Digital marketing
67) Walt Disney Co. - Disney Accelerator	Technology powered products and services in the consumer entertainment and media space
68) Wells Fargo & Co. - Wells Fargo Startup Accelerator	Solutions for:
69) William Hill plc - WH Labs	Gambling
70) Yahoo! Inc. - Simulabs Accelerator	Big data, Video, FinTech and Native advertising
71) Yandex - Toksky Summer Camp	Mass scalable solutions
72) YLE - YLE Media Start-up Accelerator Program	Media services (Education, Entertainment, Gaming, Media, Crowdsourcing, Journalism, Learning, Radio, TV production, UGC)

1	Corporação	relacionado a empresa	Name	Headquarter
2	IA - AIA Accelerator	yes	AIA	Hong Kong
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	yes	Airbus Group SE	France
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	yes	Anheuser Busch Inbev SA	Belgium
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	suporte estudantes	AT&T Inc	USA
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	genérico	Axel Springer	Germany
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	yes	Barclays PLC	UK
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	yes	Bayer AG	Germany
9	BBC - BBC Worldwide Labs	yes	BBC	UK
10	BMW - BMW Startup Garage	yes	BMW	Germany
11	BNP Paribas - Innov&Connect	genérico	BNP Paribas	France
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	yes	Cisco Systems Inc	USA
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	genérico	Citigroup Inc	USA
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	yes	Citigroup Inc	USA
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	genérico	Citrix Systems Inc	USA
16	Coca-Cola Co - The Bridge	yes	Coca-Cola Co	USA
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	yes	DBS Group Holdings Ltd	Singapore
18	Deloitte - Beta-i	yes	Deloitte	United Kingdom
19	Deutsche Telekom AG - hub:raum	genérico	Deutsche Telekom AG	Germany
20	dpa - next media accelerator	yes	dpa	Germany
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	yes	DPD UK	UK
22	E.ON SE - agile accelerator	yes	E.ON SE	Germany
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	yes	Ernst & Young	USA / London office
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	yes	Gakken	Japan
25	Google - Google Launchpad Accelerator	yes	Google	USA
26	Illumina - Illumina Accelerator	yes	Illumina	USA
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	yes	ImmobilienScout24	Germany
28	Infinity - Accelerator	yes	Infinity	Japan
29	ING Group - Innovation Studio	yes	ING Group	Netherlands
30	Ingram Content Group - 1440	yes	Ingram Content Group	USA
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	yes	Intel Corp	USA
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	yes	Intel Corp	USA
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	yes	Interpublic Group of Companies, Inc	USA
34	John Lewis - JLAB	yes	John Lewis	UK
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	yes	Kaplan	USA
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	yes	L Brands Inc	USA
37	La Poste - Start'inPost	yes	La Poste	France
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	yes	Lowe's Companies, Inc	USA
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	yes	MasterCard Inc	USA
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	yes	Media-Saturn Group	Germany
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	yes	METRO AG	Germany
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	yes	Microsoft Corp	USA
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	yes	Modern Times Group	Sweden
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	yes	Mondelez International Inc	USA
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	yes	Nordea Bank AB	Sweden
46	Orange SA - Orange Fab France	yes	Orange SA	France
47	PCH International - Highway 1	yes	PCH International	Ireland
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	yes	Pearson plc	UK
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	yes	Pitney Bowes Inc	USA
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	yes	ProSiebenSat.1 Media AG	Germany
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	yes	Qualcomm Inc	USA
52	Samsung - Runway	yes	Samsung	South Korea
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	yes	Singapore Press Holdings	Singapore
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	yes	Sprint	USA
55	Swire - blueprint accelerator	genérico	Swire	Hong Kong
56	Target Corp - Target India Accelerator	yes	Target Corp	USA
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	genérico	Target Corp	USA
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	yes	TEB (Turkish Economy Bank)	istanbul
59	Technogym - Wellness Accelerator	yes	Technogym	Italy
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	yes	Telecom Italia SpA	Italy
61	Telefonica SA - wayra	genérico	Telefonica SA	Spain
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	yes	Telenet Group Holding NV	Belgium
63	Telstra - muru-D	genérico	Telstra	Australia
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	yes	Travelport	USA
65	Tune Group - Tune Labs	genérico	Tune Group	Malaysia
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	genérico	Unilever plc	Netherlands and UK
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	yes	Walt Disney Co	USA
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	yes	Wells Fargo & Co	USA
69	William Hill plc - WHLabs	yes	William Hill plc	UK
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	yes	Yahoo! Inc	USA
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	genérico	Yandex	Russia
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	yes	YLE	Finland

1	Corporação	Industry	NAICS	Listed on
2	IA - AIA Accelerator	Finance and Insurance	5241	0
3	Airbus Group SE - Airbus BizLab	Manufacturing	336411	S&P 350 Europe
4	Anheuser Busch Inbev SA - Budweiser Dream Brewery	Manufacturing	31212	S&P 350 Europe
5	AT&T Inc - AT&T Aspire Accelerator	Information	517210	S&P 500
6	Axel Springer - Axel Springer Plug and Play Accelerator	Information	5111	0
7	Barclays PLC - Barclays Accelerator	Finance and Insurance	52211	S&P 350 Europe
8	Bayer AG - Grants4Apps Accelerator	Manufacturing	325412	S&P 350 Europe
9	BBC - BBC Worldwide Labs	Information	5151	0
10	BMW - BMW Startup Garage	Manufacturing	336111	0
11	BNP Paribas - Innov&Connect	Finance and Insurance	52211	S&P 350 Europe
12	Cisco Systems Inc - Cisco Entrepreneurs in Residence	Manufacturing	334290	S&P 500
13	Citigroup Inc - Citi Accelerator	Finance and Insurance	522110	S&P 500
14	Citigroup Inc - Citi Mobile Challenge	Finance and Insurance	522110	S&P 500
15	Citrix Systems Inc - Citrix Startup Accelerator	Information	511210	S&P 500
16	Coca-Cola Co - The Bridge	Manufacturing	312111	S&P 500
17	DBS Group Holdings Ltd - DBS Accelerator	Finance and Insurance	52211	0
18	Deloitte - Beta-i	Professional, Scientific, and Technical Services	5412	0
19	Deutsche Telekom AG - hub:raum	Information	513322	S&P 350 Europe
20	dpa - next media accelerator	Information	519110	0
21	DPD UK - DPD Last Mile labs	Transportation and Warehousing	492110	0
22	E.ON SE - :agile accelerator	Utilities	221111	S&P 350 Europe
23	Ernst & Young - EY Startup Challenge	Professional, Scientific, and Technical Services	54161	0
24	Gakken - GAKKEN Accelerator Program	Educational Services	51113	0
25	Google - Google Launchpad Accelerator	Information	519130	S&P 500
26	Illumina - Illumina Accelerator	Professional, Scientific, and Technical Services	541711	0
27	ImmobilienScout24 - You Is Now	Information	519130	0
28	Infinity - Accelerator	Manufacturing	336111	0
29	ING Group - Innovation Studio	Finance and Insurance	52211	S&P 350 Europe
30	Ingram Content Group - 1440	Information	511130	0
31	Intel Corp - Intel Education Accelerator	Manufacturing	334413	S&P 500
32	Intel Corp - Ingenuity Partner Program	Manufacturing	334413	S&P 500
33	Interpublic Group of Companies, Inc - R/GA Accelerator	Professional, Scientific, and Technical Services	541810	S&P 500
34	John Lewis - JLAB	Retail Trade	452111	0
35	Kaplan - Kaplan EdTech Accelerator	Educational Services	611710	0
36	L Brands Inc - Leading Entrepreneurial Accelerator Program	Retail Trade	448120	S&P 500
37	La Poste - Start'inPost	Transportation and Warehousing	49211	0
38	Lowe's Companies, Inc - Lowe's Accelerator	Retail Trade	444110	S&P 500
39	MasterCard Inc - Start Path Europe	Finance and Insurance	522320	S&P 500
40	Media-Saturn Group - SPACELAB Tech Accelerator	Retail Trade	4431	0
41	METRO AG - techstars Metro Accelerator	Retail Trade	44511	S&P 350 Europe
42	Microsoft Corp - Microsoft Ventures Accelerators	Information	511210	S&P 500
43	Modern Times Group - MTGx MediaFactory	Information	51312	0
44	Mondelez International Inc - Shopper Futures Accelerator	Manufacturing	311919	S&P 500
45	Nordea Bank AB - Startup Accelerator	Finance and Insurance	52211	S&P 350 Europe
46	Orange SA - Orange Fab France	Information	517110	S&P 350 Europe
47	PCH International - Highway 1	Professional, Scientific, and Technical Services	541420	0
48	Pearson plc - Pearson Catalyst for Education	Educational Services	51113	S&P 350 Europe
49	Pitney Bowes Inc - Pitney Bowes Inc	Manufacturing	333318	S&P 500
50	ProSiebenSat.1 Media AG - ProSiebenSat.1 Accelerator	Information	51312	S&P 350 Europe
51	Qualcomm Inc - Qualcomm Robotics Accelerator	Manufacturing	334220	S&P 500
52	Samsung - Runway	Manufacturing	335	0
53	Singapore Press Holdings - SPH Plug and Play	Information	51111	0
54	Sprint - Sprint Mobile Health Accelerator	Information	517110	0
55	Swire - blueprint accelerator	Real Estate and Rental and Leasing	531	0
56	Target Corp - Target India Accelerator	Retail Trade	452990	S&P 500
57	Target Corp - Techstars Retail Accelerator	Retail Trade	452990	S&P 500
58	TEB (Turkish Economy Bank) - TEB Incubation & Acceleration Center	Finance and Insurance	522110	0
59	Technogym - Wellness Accelerator	Manufacturing	339920	0
60	Telecom Italia SpA - #Wcap Accelerator	Information	51331	S&P 350 Europe
61	Telefonica SA - wayra	Information	517110	S&P 350 Europe
62	Telenet Group Holding NV - Telenet Idealabs	Information	51331	0
63	Telstra - muru-D	Information	51331	0
64	Travelport - Travelport Labs Incubator	Information	514191	0
65	Tune Group - Tune Labs	Transportation and Warehousing	481111	0
66	Unilever plc - The Unilever Foundry, Pilot	Manufacturing	32562	S&P 350 Europe
67	Walt Disney Co - Disney Accelerator	Information	512110	S&P 500
68	Wells Fargo & Co - Wells Fargo Startup Accelerator	Finance and Insurance	522110	S&P 500
69	William Hill plc - WHLabs	Arts, Entertainment, and Recreation	71329	S&P 350 Europe
70	Yahoo! Inc - SigmaLabs Accelerator	Professional, Scientific, and Technical Services	541512	S&P 500
71	Yandex - Tolstoy Summer Camp	Information	519130	0
72	YLE - YLE Media Startup Accelerator Program	Information	5151	0