

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS – ICB
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE
INTELECTUAL

Gabriella Gonçalves de Mattos Sant'Anna

**ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA FIEMG LAB 4.0 E SUA COMPARAÇÃO COM
OUTROS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL**

Belo Horizonte

2019

Gabriella Gonçalves de Mattos Sant'Anna

**ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA FIEMG LAB 4.0 E SUA COMPARAÇÃO
COM OUTROS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual do Instituto de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

Área de concentração: Inovação e Empreendedorismo.

Orientador: Rochel Lago

Belo Horizonte
2019

- 043 Sant'Anna, Gabriella Gonçalves de Mattos.
Estudo de caso do programa FIEMG Lab 4.0 e sua comparação com outros programas de aceleração corporativa no Brasil [manuscrito] / Gabriella Gonçalves de Mattos Sant'Anna. - 2019.
151 f.: il. ; 29,5 cm.
- Orientador: Rochel Lago.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.
1. Inovação. 2. Empreendedorismo. 3. Empresas novas. 4. Grandes empresas.
I. Lago, Rochel. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. III. Título.

CDU: 658.016



ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 104 DE GABRIELLA GONÇALVES DE MATTOS SANT' ANNA

Às 10 horas do dia 20 de dezembro de 2019, na SALA WILSON BERALDO, INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS da UFMG, realizou-se a sessão pública para a defesa da Dissertação de GABRIELLA GONÇALVES DE MATTOS SANT' ANNA. A presidência da sessão coube ao Prof. Dr. ROCHEL MONTERO LAGO, INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS DA UFMG, ORIENTADOR. Inicialmente o Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: DRA. JULIANA BARBOSA SALIBA, BIOTECHTOWN, DR. LUIZ CLÁUDIO DE MELO COSTA, CIT SENAI FIEMG E PROF. DR. ROCHEL MONTERO LAGO, INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS, UFMG, ORIENTADOR. EM seguida, a candidata fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada "ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA FIEMG LAB 4.0 E SUA COMPARAÇÃO COM OUTROS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL". Seguiu-se a arguição pelos examinadores e, logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença da candidata e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2019.

Assinatura dos membros da banca examinadora:





“ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA FIEMG LAB 4.0 E SUA COMPARAÇÃO COM OUTROS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL”

GABRIELLA GONÇALVES DE MATTOS SANT' ANNA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, no dia 20 de dezembro de 2019, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:


DRA. JULIANA BARBOSA SALIBA
BIOTECHTOWN


DR. LUIZ CLAUDIO DE MELO COSTA
CIT SENAI FIEMG


PROF. DR. ROCHEL MONTERO LAGO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS/UFMG – ORIENTADOR

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

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2019.

Este trabalho é dedicado ao ecossistema mineiro e brasileiro de inovação. Que a gente possa continuar nutrindo com conhecimento, ações e generosidade nosso ecossistema. Seguimos juntos na missão!

Gaby

AGRADECIMENTOS

Apesar de a concepção de uma dissertação de mestrado ser um trabalho incrivelmente solitário, tive o apoio, suporte, compreensão e vibrações positivas de muitos amigos, o que foi fundamental para que este trabalho fosse entregue. Agradeço do fundo do meu coração à amizade e ao apoio de todos que, de alguma forma, estiveram comigo ao longo dessa jornada.

Ao Professor Rochel, o meu muito obrigada pela generosidade, pela compreensão, pelo direcionamento, suporte e por viabilizar esse trabalho da melhor maneira possível. O senhor é incrível.

À minha eterna amiga e professora Juliana Caminha, agradeço por tudo. E, principalmente, por acreditar em mim e ter dito “tamo junto” lá em 2012 e continuar me acompanhando, junto à sua família, de perto nessa jornada desde então, o que foi fundamental para eu chegar até aqui.

Aos incríveis profissionais e amigos do FIEMG Lab 4.0, em especial Mari Yazbeck e Pri, meu eterno agradecimento por me permitirem viver essa jornada com vocês e torná-la objeto de estudo do meu mestrado. Aprendi e sigo aprendendo com vocês sempre.

Aos meus amigos da Secretaria de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, muito obrigada por me apoiarem ao me matricular nesse mestrado e possibilitar o início dessa jornada.

Aos meus amigos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, em especial Elisa e Lanna, muito obrigada pelas profundas discussões sobre inovação, que certamente me inspiraram de alguma forma para esse trabalho.

Aos meus incríveis amigos Pelli, Renan, Eloízio, Igor, Georges, Mari, Thiago e Luisinha, agradeço pelas vibrações e pelos pensamentos sempre positivos. E as risadas por conta das situações em que me meti ao longo desse mestrado.

Aos meus pais e à minha família, obrigada por acreditarem que a educação transforma e por me darem condições de chegar aqui.

Minha mais profunda admiração por todos aqui citados e por todos os profissionais e amigos que dedicam a vida a desenvolver projetos de inovação nesse país. Agradeço a todos pela inspiração diária de poder conviver com vocês. Seguimos juntos na missão!

Revelemo-nos mais por atos do que por palavras
- Theodomiro Santiago

The most meaningful way to succeed is to help others succeed
- Adam Grant

RESUMO

Neste trabalho foram mapeados 27 Programas de aceleração corporativa no Brasil. Esses programas foram analisados com relação à sua arquitetura, considerando-se os seguintes aspectos: a execução por um parceiro externo a organização, o período de aceleração, a quantidade de *startups* aceleradas, a existência ou não de investimento em troca de *equity*, o formato do processo seletivo, os quesitos avaliados nas *startups* e as ofertas de benefícios para as *startups* participantes e os benefícios para as empresas realizarem um programa de aceleração com auxílio de um parceiro externo. Observou-se que a maioria dos programas de aceleração corporativa em execução no Brasil não fazem investimentos nas *startups*, possuem uma média de 5 meses de aceleração, e aceleram na média 8 *startups* por ciclo. Seu principal objetivo é estabelecer conexões entre as *startups* e as áreas/unidades de negócios das empresas âncora e explorar oportunidades de negócios e soluções em conjunto. Além disso, os programas oferecem acesso a executivos das empresas, mentorias com funcionários e, em alguns casos, espaço de *coworking* e viagens internacionais. Como indicadores de performance, os programas utilizam a quantidade de parcerias estabelecidas, horas/sessões de mentorias, conexões estabelecidas, entre outros. Em seguida, foi realizado um estudo de caso do Programa FIEMG Lab 4.0, executado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, em parceria com 4 indústrias de grande porte, para acelerar 50 *startups* com foco em soluções para a indústria. O estudo foi conduzido por meio de análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com os gestores do programa. A partir dos dados obtidos, o Programa FIEMG Lab 4.0 foi comparado com sua edição anterior, o FIEMG Lab Novos Negócios, e com os 27 programas de aceleração corporativa mapeados no Brasil. Este trabalho permitiu identificar vários diferenciais do Programa FIEMG Lab 4.0 em comparação com os demais programas de aceleração corporativa no Brasil. Entre esses diferenciais estão: a possibilidade de conexão das *startups* com mais de 15 mil indústrias selecionadas (de 60 mil) no estado de Minas Gerais que estão aptas para validar e se relacionar com as *startups*; possui pelo menos 7 vezes mais *startups* aceleradas por ciclo que a média e o um período de aceleração 2,5 vezes maior. Outro aspecto relevante na arquitetura do programa foi o foco desenvolvimento e aprimoramento da tecnologia.

Palavras-chave: Aceleração corporativa. Relacionamento entre *startups* e grandes empresas. Inovação aberta.

ABSTRACT

This article has mapped 27 Brazilian corporate acceleration programs. Such programs have been analyzed in what concerns their architecture. The following aspects have also been considered: execution by an external partner from the organization; acceleration duration; amount of startups accelerated; existence or absence of investment in exchange for equity; selection process format; criteria evaluated on startups; benefits offered to participant startups; and benefits for enterprises to carry out an acceleration program, supported by an external partner. As it has been observed, most corporate acceleration programs in execution in Brazil do not invest in startups, their acceleration process lasts for approximately 5 months and is employed in about 8 startups per cycle. Their main goal is to establish connections between startups and business areas/units from anchor companies and to explore business opportunities and solutions, conjointly. Besides, the programs offer access to companies' executives, mentorships alongside employees and, in some cases, co-working space and international travel opportunities. As performance indicators, programs employ the amount of established partnerships, hours/sessions of mentorship, established connections, etc. In sequence, a case study has been performed, regarding the Program FIEMG Lab 4.0, carried out by the Industries Federation of the State of Minas Gerais, partnered with four large enterprises, to accelerate 50 startups with focus on solutions for the industry. The study has been conducted by the analysis of documents and semi-structured interview sessions with the program's managers. From data collected, the Program FIEMG Lab 4.0 has been compared to its previous edition, the FIEMG Lab New Businesses, and to other 27 mapped corporate acceleration programs. This work has allowed the identification of multiple differentials of the Program FIEMG Lab 4.0, as compared to the other corporate acceleration programs in Brazil. Such differentials are: the possibility to connect startups to more than 15 thousand selected industries (from 60 thousand) in the State of Minas Gerais, apt to validate and to interact with startups; at least 7 times more accelerated startups per cycle than the average, in a 2.5 times longer acceleration period. Another relevant aspect of the program architecture has been the focus on technology development and enhancement.

Keywords: Corporate acceleration. Relationship between startups and large firms. Open innovation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Framework de atividades de <i>corporate venturing</i>	23
FIGURA 2 - Relação entre o objetivo estratégico e as ações de <i>corporate startup Engagement</i>	27
FIGURA 3 - Relação entre recursos e comprometimento necessário nas ações de relacionamento.....	29
FIGURA 4 - Enquadramento das atividades de <i>corporate startup engagement</i>	30
FIGURA 5 - Enquadramento das atividades de <i>corporate startup engagement</i> a ser utilizado no trabalho	31
FIGURA 6 - Desenho de programas de aceleração.....	45
FIGURA 7 - Infográfico etapas FIEMG Lab Novos Negócios.....	70
FIGURA 8 - Desenho Primeiro Programa FIEMG Lab Novos Negócios	71
FIGURA 9 - <i>Startups</i> selecionadas e participantes de cada fase FIEMG Lab Novos Negócios	Erro! Indicador não definido.
FIGURA 10 - Arquitetura do programa de aceleração FIEMG Lab 4.	75
FIGURA 11 - Fluxo de informações para construção do programa FIEMG Lab 4.0	96
FIGURA 12 - Processo de construção do programa de aceleração FIEMG Lab 4.0	97

FIGURA 13 - Áreas de concentração dos problemas identificados na escuta junto ao ecossistema	98
FIGURA 14 - Diagrama das características – FIEMG LAB 4.0	99
FIGURA 15 - Diagrama das características - Aceleração Tecnológica	101
FIGURA 16 - Diagrama das características - Aceleração de Negócios	102
FIGURA 17 - Diagrama das características - Recursos para desenvolvimento tecnológico	103
FIGURA 18 - Processo de funcionamento do <i>Business Point</i>	105
FIGURA 19 - Diagrama das características - <i>Business Point</i>	106
FIGURA 20 - Diagrama das características - Fundo de POC	107
FIGURA 21 - Diagrama das características - Eventos, palestras e espaço de <i>coworking</i>	108
FIGURA 22 - Características do programa e as áreas de necessidade.....	109
FIGURA 23 - FIEMG Lab 4.0 no enquadramento proposto por Pauwels et al. (2015). 112	
FIGURA 24 - Comparação da arquitetura das edições do programa de aceleração FIEMG LAB	113
FIGURA 25 - Jornada do relacionamento entre grandes empresas e <i>startup</i>	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Ações de Corporate <i>Startup Engagement</i> por autores estudados	25
TABELA 2- Indicadores de Performance dos programas de aceleração da Endeavor no Brasil	66
TABELA 3- Comparação entre as duas edições do programa FIEMG Lab	114

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Potenciais fontes de convergência, conflitos e tensões entre <i>startups</i> e grandes empresas.....	38
QUADRO 2 - Visão, características, vantagens e desvantagens dos quatro tipos de aceleradoras corporativas	42
QUADRO 3 - Fatores críticos associados à implantação de programas de aceleração corporativa.....	44
QUADRO 4 - Programas identificados fora do escopo do trabalho.....	58
QUADRO 5 - Programas de Aceleração Corporativa no Brasil com auxílio de parceiros externos	60
QUADRO 6 - Programas de Aceleração no Brasil e seus aspectos críticos	62

LISTA DE SIGLAS

BMG – Banco de Minas Gerais S.A.

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CSE – Corporate Startup Engagement

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

INSEED – Inseed Investimentos

M&A – Merges and Acquisitions

NESTA – Nesta Innovation Foundation

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

POCs – Provas de conceito

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTES – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivo geral	19
1.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Contribuições esperadas.....	19
1.4 Organização	Erro! Indicador não definido.
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	21
2.1 <i>Corporate startup engagement</i>	21
2.1.1 <i>Imersão na cultura das startups</i>	31
2.1.2 <i>Compartilhamento de recursos</i>	32
2.1.3 <i>Suporte a negócios</i>	33
2.1.4 <i>Parcerias estratégicas e compra de soluções</i>	34
2.1.5 <i>Investimentos</i>	36
2.2 Fatores críticos para se relacionar com <i>startups</i>	37
2.3 Rede de parceiros como executores dos programas de <i>corporate startup engagement</i>	39
2.4 Aceleradoras corporativas	40
2.4.1 <i>Proposta</i>	45
2.4.2 <i>Processos</i>	47
2.4.3 <i>Pessoas</i>	48
2.4.4 <i>Local</i>	50
3 METODOLOGIA	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
4.1 Programas de aceleração corporativa por meio de intermediários no Brasil .	57
4.2 Histórico FIEMG LAB	68
4.2.1 <i>FIEMG Lab Novos Negócios</i>	68
4.2.2 <i>FIEMG Lab 4.0</i>	72
4.3 ENTREVISTAS	77
4.3.1 <i>Objetivos e motivações</i>	78
4.3.2 <i>A FIEMG</i>	80
4.3.3 <i>Benefícios para as indústrias mdrinhas</i>	82

4.3.4 Benefícios para o ecossistema e demais indústrias.....	85
4.3.5 Benefício de ter diferentes indústrias engajadas como indústrias madrinhas no programa.....	86
4.3.6 Benefícios para as startups.....	87
4.3.7 Arquitetura do programa	89
4.3.8 Impacto da utilização de outras ações de corporate startup engagement ...	92
4.4 Análise e Discussão.....	94
4.4.1 Processo de Construção da Arquitetura do Programa.....	94
4.4.2 Atividades propostas pela metodologia.....	99
4.4.3 Desenho adotado pelo programa FIEMG Lab 4.0.....	110
4.5 Diferenças de Arquitetura: Programa FIEMG Lab Novos Negócios x FIEMG Lab 4.0.....	112
4.6 FIEMG Lab 4.0 x Programas de Aceleração Corporativa no Brasil	115
4.6.1 Número de startups e período de aceleração.....	115
4.6.2 Investimento e contrapartidas	116
4.6.3 Rede.....	116
4.6.4 Processo seletivo.....	117
4.6.5 Aceleração Tecnológica	118
4.7 Jornada de corporate startup engagement.....	119
5 CONCLUSÃO	125
6 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA NOVOS ESTUDOS	129
REFERÊNCIAS	132

1 INTRODUÇÃO

O termo “inovação aberta”, cunhado por Henry Chesbrough em seu livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, trouxe a noção de que o processo de inovar deve ser mais colaborativo, por meio da utilização de recursos e parceiros externos para desenvolver conhecimento em conjunto e criar valor (CHESBROUGH, 2012).

Na última década, diversas grandes empresas aplicaram os princípios da inovação aberta por meio da execução de diferentes modelos de interação com o universo externo à organização (CHESBROUGH e BRUNSWICKER, 2013, 2018). Isso é um reflexo da busca das grandes empresas por meios de se tornarem mais empreendedoras (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; MOCKER et al., 2015).

Com isso, nos últimos anos observa-se no Brasil e no mundo o desenvolvimento de diferentes programas de relacionamento entre grandes empresas e *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; KITSUTA; QUADROS, 2018), os chamados *Corporate Startup Engagement (CSE)*. Essas iniciativas envolvem desde programas corporativos de *Venture Capital* até a execução de desafios para a solução de problemas internos das empresas.

Na literatura, os programas de relacionamento com *startups* costumam estar relacionados à inovação aberta. Spender et al. (2017) realizou um profundo estudo das publicações que relacionam os dois termos e organizou o relacionamento com *startups* nos processos de inovação aberta como: (i) as redes de *startups*; (ii) os atores envolvidos no relacionamento com *startups*; (iii) ecossistemas de *startups* e seu impacto; (iv) dimensões empreendedoras e seus impactos; (v) financiamento, investimento e parcerias estratégicas; (vi) fluxo de conhecimento por meio das *startups*; e (vii) performance das *startups* no contexto da inovação aberta. Nessas circunstâncias, o relacionamento entre *startups* e grandes empresas aparece vinculado a programas de financiamento/*funding* e parcerias estratégicas (SPENDER et al., 2017).

Em artigo publicado em 2018, pesquisadores da Universidade de Campinas identificaram 168 empresas no Brasil que se relacionavam com *startups* por meio de

espaços de *coworking*, incubadoras de negócios e corporativas, aceleradoras, *Corporate Ventures*, *outside-in startups programs* e plataformas para se conectar com *startups*, no período entre outubro de 2016 e abril de 2018. Dessas, 81 empresas desenvolveram 72 programas de aceleração corporativa no mesmo período (KITSUTA; QUADROS, 2018, p.8).

As grandes empresas possuem recursos, escala e rotinas bem estabelecidas na execução de seus modelos de negócios. As *startups*, por sua vez, não apresentam essas características, mas possuem alta agilidade organizacional, operam no modo pesquisa e teste constantes, possuem alta capacidade de tomar riscos e podem crescer rapidamente (WEIBLEN ; CHESBROUGH, 2015, p. 66; BLANK; DORF, 2014). E é este o principal interesse das grandes empresas em conectarem-se com as *startups*: a agilidade que estas podem trazer para os negócios (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015, p. 68; KITSUTA ; QUADROS, 2018, p.2; SPENDER et al., 2017,p.14; BONZOM;NETESSINE, 2016) e a capacidade de transformarem-se em mecanismos para a inovação corporativa (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015, p.68).

A utilização de metodologias ágeis de desenvolvimento e o pensamento *lean* das *startups* podem inspirar as grandes empresas a terem uma execução mais rápida de seus processos e a promoverem uma mudança da cultura interna. Acompanhar de perto o ecossistema de *startups* permite às empresas identificar e trazer inovações para dentro de si antes de seus concorrentes. Essa aproximação promove uma percepção e um alinhamento da marca com o universo das *startups*, inovação e empreendedorismo, o que atrai a atenção de talentos para a corporação (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Por outro lado, as grandes empresas trazem para as *startups* credibilidade, canal para novos negócios e distribuição, acesso à rede de fornecedores e a recursos financeiros para auxiliar no desenvolvimento das empresas de tecnologia (BONZOM; NETESSINE, 2016).

A inovação não beneficia somente a eficiência, é também a chave para o sucesso em longo prazo na atualidade. Trabalhar com as *startups* habilita as grandes empresas a testarem novas tecnologias com custos menores e riscos reduzidos a suas atividades principais. Além disso, as *startups* são fontes de novos talentos e ideias que podem rejuvenescer a cultura das corporações (MOCKER et al., 2015).

Ademais, existem evidências de que a intensificação da adoção de tecnologias digitais pode aumentar a produtividade; e de que o fortalecimento da colaboração entre as *startups* e as grandes empresas pode gerar *scale ups* (empresas de crescimento acelerado) (MOCKER et al., 2015).

De uma forma simples, a colaboração entre *startups* e grandes empresas pode, de um lado, ajudar estas na busca pela inovação, e de outro lado, auxiliar aquelas a melhorarem a sua execução (KOHLENER, 2016).

O gerenciamento de projetos de inovação aberta possui governança complexa, visto que se trata da gestão de relacionamento com diferentes *players* (BRUNSWICKER; CHESBROUGH, 2018). Sendo assim, apesar de a relação *startup*-empresa configurar um relacionamento interessante, grandes empresas e *startups* possuem diferenças culturais, configurações organizacionais e tempo para a tomada de decisão diferentes (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015, p.67), o que pode trazer riscos.

Em função disso, muitas empresas buscam se relacionar com *startups* por meio da utilização de parceiros externos, como contratantes de um intermediário que execute um programa dedicado para elas, ou como associadas – quando as empresas se engajam em um programa preparado por um terceiro (KITSUTA; QUADROS, 2018).

Todavia, para usufruir e capturar valor do relacionamento, as empresas devem ser capazes de: (i) rastrear, identificar, trabalhar e monitorar um número maior de *startups* e, conseqüentemente, tomar decisões rapidamente, de acordo com o movimento do ecossistema; (ii) ter ciência de como podem agregar valor para a *startup*, frente a outras ofertas do ecossistema; e (iii) ter clareza dos objetivos estratégicos pelos quais estão se relacionando com as *startups*, para a escolha da melhor arquitetura de programas para promover esse engajamento (WEIBLEN ; CHESBROUGH, 2015).

Um estudo dos *500 startups*, com a escola de negócios INSEED, intitulado *How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?* (Como as maiores empresas do mundo lidam com a revolução das *startups*?), aponta cinco princípios para construir programas e iniciativas para se relacionar com as *startups*: (i) conversar com um grande número de *startups* para identificar suas necessidades e desenhar programas para endereçar necessidades reais; (ii) ter clareza dos objetivos, recursos e o tempo disponível para gerar os resultados esperados; (iii) começar modestamente, escolhendo

os melhores canais para estabelecer o relacionamento, mas ter ciência de que se não houver uma implementação rápida e de alto impacto, talvez seja difícil conseguir mais recursos para os programas; (iv) a empresa precisa estar preparada para trabalhar no ritmo das *startups*, independentemente do formato de programa de relacionamento a ser desenvolvido; e (v) selecionar os parceiros corretos para compartilhar conhecimento e assim diminuir os riscos das iniciativas (BONZOM e NETESSINE, 2016).

Dentre as diversas maneiras das grandes empresas se relacionarem com *startups*, as aceleradoras corporativas têm ganhado destaque e volume nos últimos anos. Uma aceleradora corporativa pode tornar as colaborações e interações entre *startups* e grandes empresas mais eficientes, a um bom custo benefício. Uma aceleração corporativa pode resultar em: (i) execução de projetos piloto; (ii) a empresa pode se tornar cliente de uma *startup*; (iii) ou parceira de distribuição das soluções da *startup*; (iv) como consequência, a empresa ainda pode investir nas *startups* participantes; (v) ou ainda adquirir *startups* (KOHLENER, 2016).

A construção de um programa de relacionamento entre grandes empresas e *startups* é complexa e demanda tempo para a sua concepção e execução. Com isso, muitas empresas buscam por parceiros externos para auxiliá-las nessa jornada.

Dessa forma, este estudo busca responder à pergunta: como é o processo de criação de um programa de aceleração corporativa por parte de um parceiro externo às organizações?

Para responder a essa pergunta, este trabalho utilizará um estudo de caso do programa de aceleração FIEMG Lab 4.0. O programa é uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), com o apoio de 4 empresas de grande porte do Estado para aceleração de 50 *startups* durante 12 meses.

O FIEMG Lab 4.0 possui algumas características únicas que tornam interessante a construção de um estudo de caso a seu respeito, tais como: (i) é um programa focado no nicho de *startups* para a indústria; (ii) tem período de aceleração mais longo que a média; (iii) é executado por uma Federação que conta com uma rede de mais de 15 mil indústrias aptas a validarem as soluções das *startups* em sua base; (iv) possui uma trilha de aceleração tecnológica; (v) é patrocinado por 4 indústrias de grande porte; e (vi) realiza o investimento nas *startups* sem contrapartida de *equity*.

1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo descrever o processo de criação e desenvolvimento de um programa de relacionamento entre grandes empresas e *startups*, utilizando-se como estudo de caso o programa FIEMG Lab 4.0, a fim de deixar um legado para o ecossistema brasileiro de inovação.

1.2 Objetivos específicos

- a) Examinar a literatura sobre programas de relacionamento entre *startups* e grandes empresas;
- b) Levantar e analisar a formatação dos programas de aceleração corporativa executados por meio de parceiros externos no Brasil, bem como seus aspectos críticos, para gerar uma comparação com o formato adotado pelo FIEMG Lab 4.0;
- c) Descrever e analisar o processo de criação e desenvolvimento do programa FIEMG Lab 4.0;
- d) Ampliar as discussões sobre a formulação de programas de relacionamento entre grandes empresas e *startups*, levantando seus aspectos críticos, benefícios para as partes envolvidas, pontos de atenção e como esse tipo de programa pode gerar valor, tanto para as indústrias quanto para as *startups*, bem como para o ecossistema empreendedor.

1.3 Contribuições esperadas

Cada vez mais empresas têm buscado por parceiros para auxiliá-las no processo de inovar. E mais: com a popularização de aceleradoras corporativas, desafios de inovação para *startups* e o estreitamento das relações entre as grandes empresas e as *startups*, faz-se necessário trazer a discussão, análise e crítica de aspectos práticos da construção e execução desses programas para a academia. São poucos os trabalhos no

Brasil que abordam tal temática, diante da iminência e do aumento significativo desses formatos de programa nos últimos anos no país.

Segundo Kohler (2016), para efetivo valor na entrega das aceleradoras corporativas, é necessário que os gestores dessas iniciativas tenham profundo conhecimento de como desenhar programas de aceleração corporativa que agreguem valor às *startups* e promovam inovação para as empresas.

Dessa forma, esse trabalho visa contribuir para o adensamento do estudo dessa temática no Brasil por meio do estudo de caso do Programa FIEMG Lab 4.0.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 *Corporate startup engagement*

O Engajamento de *startups* com grandes empresas é matéria de estudo em várias frentes. Na literatura acadêmica e em estudos de instituições relevantes, essa interação pode ser encontrada como: uma das frentes de inovação aberta (SPENDER et al., 2017); algumas das atividades de *Corporate Venturing* (GUTMANN, 2019); ou como *Corporate Startup Engagement* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016; KITSUTA; QUADROS, 2018; RONDANI et al., 2017; BONZOM; NETESSINE, 2016), ou ainda como *Corporate Startup Collaborations* (STARTUP EUROPE PARTNERSHIP, 2017, 2018; MOCKER et al., 2015).

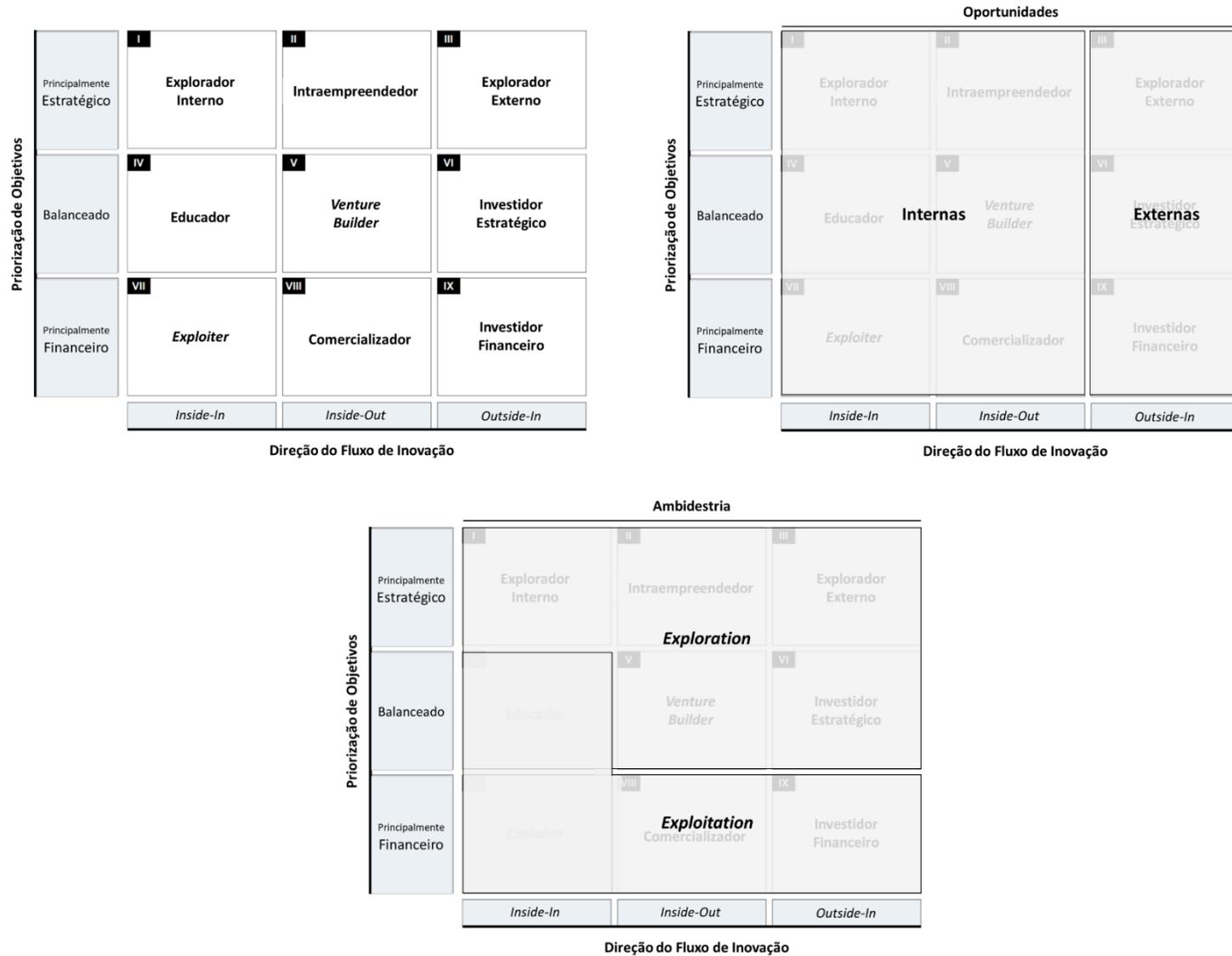
Corporate Venture é um conjunto de mecanismos desenhados para acelerar a inovação e a geração de novos negócios (GUTMANN, 2019). *Corporate Startup Engagement* é uma série de ferramentas para conectar os recursos e conhecimentos das grandes empresas com a agilidade, flexibilidade e inovação das *startups* (KITSUTA; QUADROS, 2018; RONDANI et al., 2017). Uma vez estabelecida a conexão das grandes empresas com as *startups*, estas podem ser uma importante fonte de inovação e crescimento para as corporações (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). E se bem desenhado, esse relacionamento pode criar situações de ganha-ganha (*win-win situation*) para ambos os lados (MOCKER et al., 2015).

É comum que o relacionamento entre as grandes empresas e as *startups* tenha início de maneira informal. A formalização de programas e iniciativas para viabilizar essa conexão representa um compromisso público das grandes empresas em dar suporte e trabalhar com *startups* inovadoras. Esse movimento sinaliza para os funcionários, parceiros e consumidores da empresa sua visão de futuro. Como consequência, por serem formalizados e assinados por uma grande empresa, os programas chamam atenção do ecossistema empreendedor, o que facilita o engajamento das *startups* para as iniciativas da empresa (MOCKER et al., 2015).

O termo *Corporate Startup Engagement* tem sido cada vez mais utilizado por compreender novas modalidades de relacionamento, para além das compreendidas pelo *Corporate Venturing* para a conexão entre empresas e *startups* (RONDANI et al., 2017). Dessa forma, no contexto desse trabalho será utilizado o termo *Corporate Startup Engagement* como terminologia para as ações de engajamento entre grandes empresas e *startups*.

Gutmann (2019) propôs um *framework* das atividades de *Corporate Venturing* encontradas na literatura. Essas atividades podem ser enquadradas em 9 categorias e organizadas conforme: (i) os objetivos da corporação, sendo eles estratégicos, financeiros, ou balanceados entre os dois; e (ii) a direção do fluxo de inovação, que pode ser de “dentro pra dentro” (*inside-in*), de “dentro pra fora” (*inside-out*) ou de “fora pra dentro” (*outside-in*). As categorias propostas ainda podem ser organizadas de acordo com a disposição interna ou externa para novas oportunidades de negócios e a ambidestria da organização, ou seja, a necessidade da empresa de conduzir o negócio atual (*exploitation*), ao mesmo tempo em que explora novas oportunidades de negócio (*exploration*)

Figura 1 - Framework de atividades de *corporate venturing*



Fonte: Gutmann, 2019, p129-130, tradução nossa.

As ações de engajamento e relacionamento entre as grandes empresas e as *startups* no *framework* de Gutmann (2019) são enquadradas como oportunidades externas para gerar novos negócios. Dessa forma, o fluxo de inovação acontece de fora para dentro da empresa (*outside-in*). Tais ações podem acontecer de formas diferentes, dependendo dos objetivos da organização:

- **Objetivo estratégico:** as atividades são voltadas para fazer a conexão entre a empresa e as *startups*; nesse caso, novas tecnologias, produtos e modelos de negócios podem ser adotados pela corporação, assim como pode ocorrer o compartilhamento de recursos e pesquisa e desenvolvimento como consequência dessa conexão;
- **Objetivo balanceado entre estratégico e financeiro:** as atividades são voltadas para posicionar a empresa como um “investidor estratégico” e gerar valor tanto financeiro quanto estratégico para a organização. As mais utilizadas são: *Corporate Venture Capital*; Aceleradoras; Investimentos; *Mergers and acquisitions* (M&A);
- **Objetivo financeiro:** as atividades são voltadas a investimentos indiretos, ou investimentos passivos, o que significa que a empresa se engaja indiretamente a alguma atividade de *Corporate Venturing* apenas por questões financeiras. As opções mais adotadas nesse modelo são: tornar-se cotista de um *Venture Capital* externo, ou de um fundo originado por funcionários da empresa; contratar um *Venture Capital* para executar um fundo dedicado para a organização; ou investir junto a um grupo de investidores.

Na literatura, são descritas diversas ações de *Corporate Startup Engagement*. O relacionamento entre grandes empresas e *startups* pode ocorrer por meio de: participação em eventos, espaços de *coworking*, serviços de suporte, incubação corporativa e de negócios, aceleradoras, *outside-in startup programs*, plataformas de *startups*, parcerias estratégicas, *spin-offs*, *Corporate Venture Capital* e fusões e

aquisições (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; KITSUTA; QUADROS, 2018; BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER et al., 2015; STARTUP EUROPE PARTNERSHIP, 2017, 2018; RONDANI et al., 2017; TIDD; BESSANT, 2015; SPENDER et al., 2017).

Tabela 1 - Ações de *Corporate Startup Engagement* por autores estudados

	WEIBLEN e CHESBROUGH (2015)	KITSUTA e QUADROS (2018)	BONZOM e NETESSINE (2016)	MOCKER et al (2015)	SEP (2018)	RONDANI et al (2017)	TIDD e BESSANT (2015)	SPENDER et al (2017)
1 Participação em Eventos			x	x	x	x		
2 Espaços de Coworking		x	x	x	x	x		
3 Serviços de Suporte			x	x	x	x		
4 Incubação Corporativa	x	x	x	x			x	x
5 Incubação de Negócios		x	x	x			x	x
6 Aceleradoras	x	x	x	x	x	x		
7 Outside In Startup Programs	x	x		x	x	x		
8 Plataforma de Startups	x	x	x			x		
9 Spin-offs			x				x	x
10 Parcerias Estratégicas								x
11 Corporate Venture Capital Merger and Acquisitions e Joint Ventures	x	x	x	x	x	x	x	x
12			x	x	x	x	x	

Fonte: Elaborado pela autora

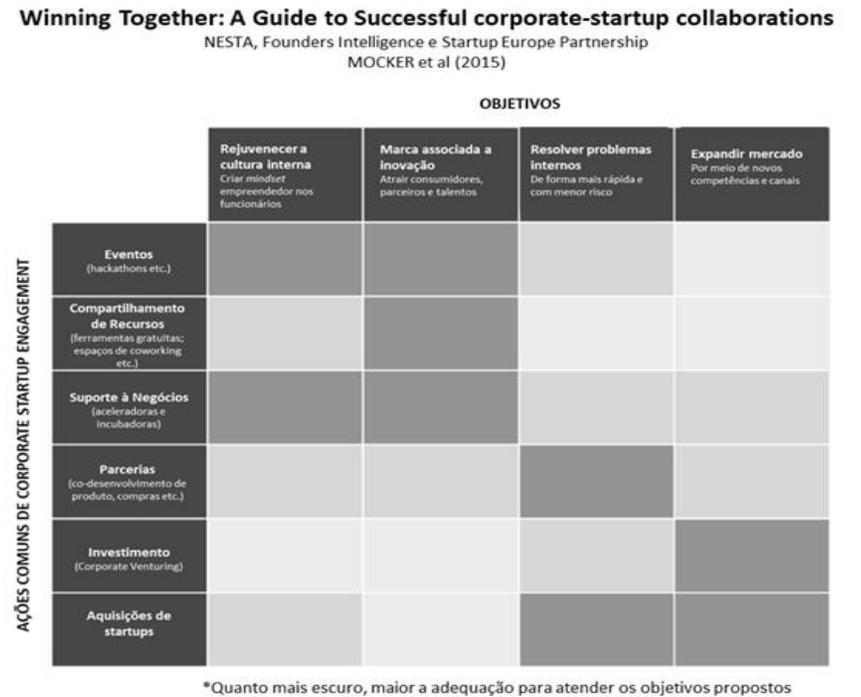
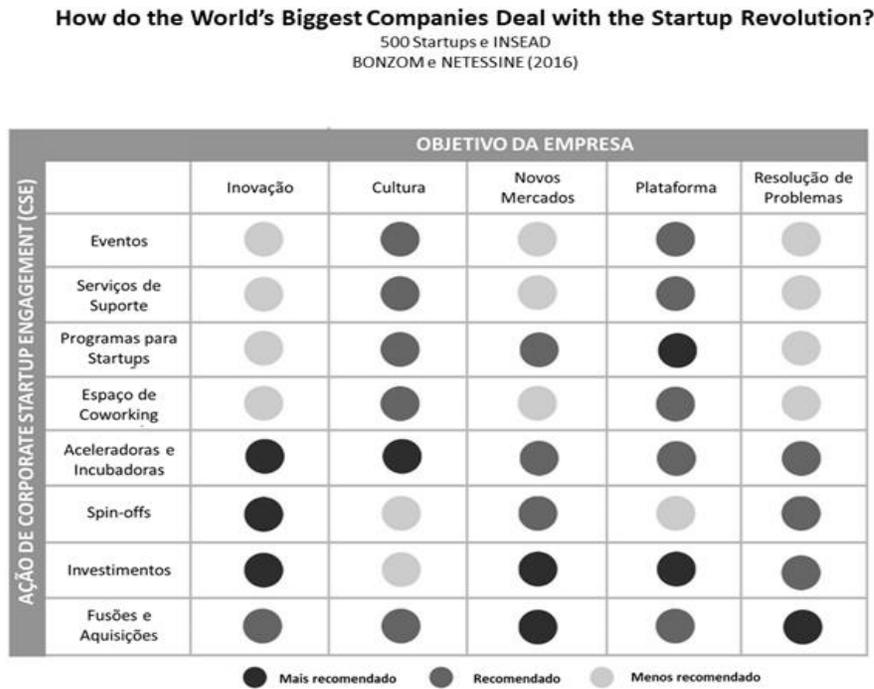
De fato, como Gutmann (2019) apontou, diferentes objetivos exigem diferentes formas de engajamento das corporações para com as *startups*. Dentro dos objetivos estratégicos mais comuns para as grandes corporações se engajarem com as *startups*, podem ser citados: inovação, cultura, acesso a novos mercados, plataforma, resolução de problemas (BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER et al., 2015) e *branding* (MOCKER et al., 2015).

Trabalhar com *startups* traz consequências internas e externas para uma organização. Para dentro da corporação, as iniciativas podem rejuvenescer a cultura da empresa com a criação de *mindset* empreendedor nos funcionários, que são expostos aos pensamentos *lean*, times com gestão ágil e novas formas de pensar. Para fora, é uma sinalização para consumidores, parceiros e futuros funcionários de que a empresa está trabalhando com inovação (MOCKER et al., 2015).

Para cada objetivo estratégico, existem atividades mais comuns e adequadas de acordo com o que tem sido praticado pelas grandes empresas nos últimos anos. Os

relatórios da *500 startups* e da NESTA fazem essa correlação entre alguns objetivos e ações comuns de *Corporate Startup Engagement*, conforme a imagem a seguir:

Figura 2 - Relação entre o objetivo estratégico e as ações de Corporate Startup Engagement



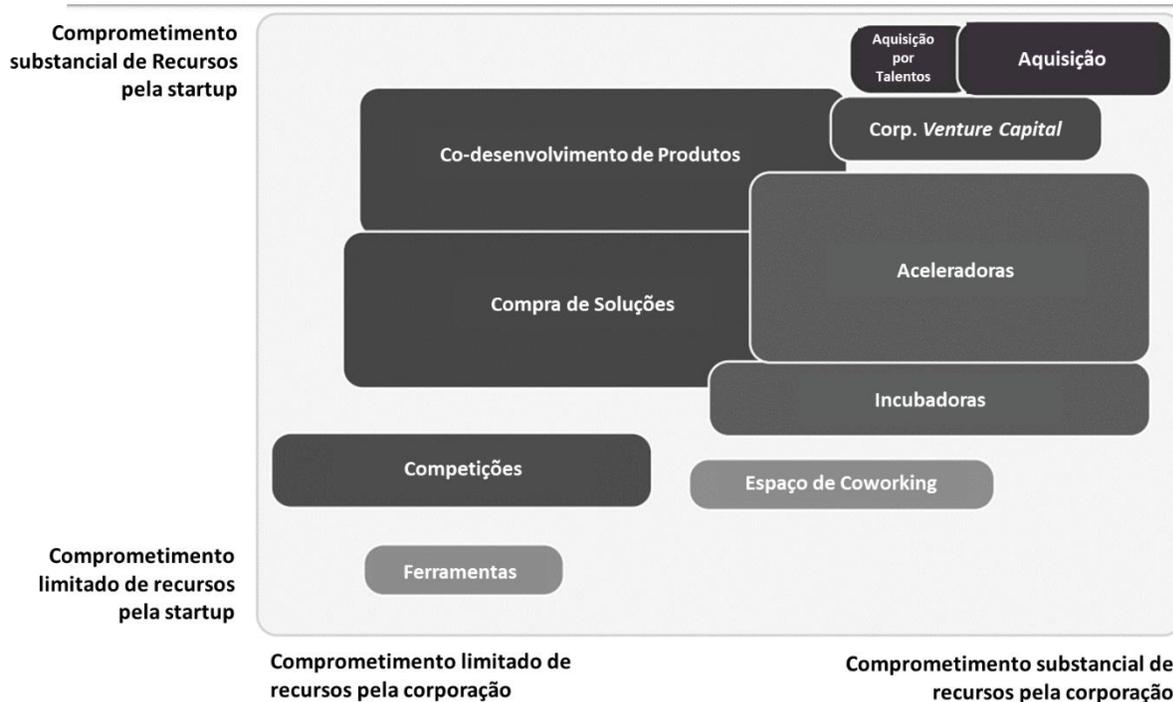
Fonte: Bonzom; Netessine, 2016, p7; Mocker et al. 2015, p12, tradução e adaptação nossa

A construção do relacionamento com *startups* dentro dos modelos de *Corporate Startups Engagement* se configura em um investimento de médio prazo (BONZOM; NETESSINE, 2016). Os recursos utilizados envolvem orçamento disponível para a realização das atividades, horas dos empregados, a disponibilização de produtos e serviços da empresa (se for o caso) e ativos intangíveis (como acesso a mercado e a redes de fornecedores e clientes) (MOCKER et al., 2015).

Os recursos necessários para executar as atividades de relacionamento com *startups* podem ser melhor aproveitados por meio de parcerias com outras organizações, como outras empresas, aceleradoras e consultorias (MOCKER et al., 2015).

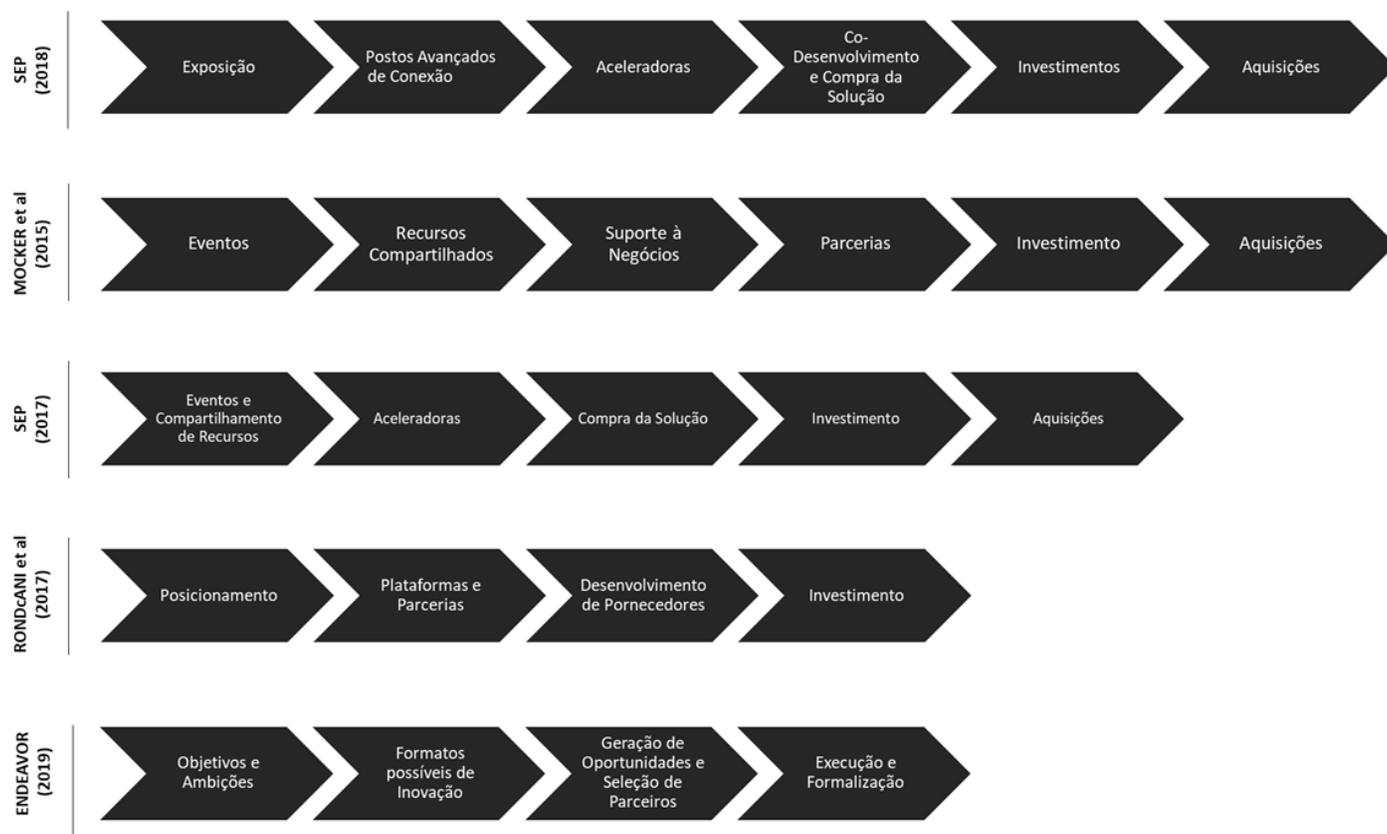
É importante ressaltar que os programas de *Corporate Startup Engagement* que atraem as melhores *startups* conseguem diferir os recursos necessários por parte das empresas e por parte das *startups*. A figura abaixo demonstra a relação dos recursos exigidos, tanto por parte das empresas quanto por parte das *startups*, para cada tipo de programa de engajamento diferente (MOCKER et al., 2015).

Figura 3- Relação entre recursos e comprometimento necessário nas ações de relacionamento



Fonte: Mocker et al., 2015

Alguns autores enquadram essas ações em grandes áreas para representar o principal valor e atividades realizadas em determinado aspecto. Na figura abaixo, encontram-se 5 tipos de enquadramento encontrados nos artigos e relatórios estudados.

Figura 4- Enquadramento das atividades de *Corporate Startup Engagement*

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor organização e entendimento do presente trabalho, optou-se por desenvolver o conteúdo desse capítulo com o enquadramento disposto na figura abaixo:

Figura 5 - Enquadramento das atividades de *Corporate Startup Engagement* a ser utilizado no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

2.1.1 Imersão na cultura das startups

2.1.1.1 Participação em eventos

A participação em eventos é uma das formas iniciais de grandes empresas se conectarem ao ecossistema de *startups* por meio da participação em conferências, *hackathons*, competições etc. (BONZOM; NETESSINE, 2016; STARTUP EUROPE PARTNERSHIP, 2018; MOCKER et al., 2015). Essa é uma forma das empresas imergirem na cultura empreendedora das *startups* (STARTUP EUROPE PARTNERSHIP, 2018; RONDANI et al., 2017; MOCKER et al., 2015), identificarem e monitorarem tendências e oportunidades (RONDANI et al., 2017; MOCKER et al., 2015). Além disso, é uma oportunidade de associar a marca da empresa com inovação (MOCKER et al., 2015)

Essa modalidade de engajamento permite às grandes empresas interagirem com as *startups* por meio da participação e do patrocínio a eventos, desafios públicos, plataformas de inovação aberta sem comprometer o seu negócio ou o negócio das *startups* (RONDANI et al., 2017). Essas iniciativas, geralmente patrocinadas por grandes empresas em parceria com o ecossistema empreendedor, promovem a capacitação e

mentoria de empreendedores, o *matching* e as conexões entre as grandes empresas e as *startups*, bem como o reconhecimento e premiações a *startups* que se destacam (RONDANI et al., 2017; BONZOM; NETESSINE, 2016).

O desafio desse modelo de interação é mensurar os impactos relacionados ao investimento de tempo e recursos na participação da empresa nessas atividades em termos de conexões e relacionamentos gerados (MOCKER et al., 2015).

2.1.2 Compartilhamento de recursos

Compartilhar recursos com as *startups* é uma forma barata das *startups* construírem uma marca ligada a inovação. A oferta de serviços ou ferramentas para as *startups* promove um retorno menos imediato, em termos de estabelecimento de relacionamento entre as duas partes (MOCKER et al., 2015).

2.1.2.1 Espaços de Coworking

A disponibilização de espaços de *coworking* destina-se à promoção da interação entre *startups* e grandes empresas, com o objetivo de facilitar a interação entre as partes (RONDANI et al., 2017; BONZOM; NETESSINE, 2016). Esse tipo de iniciativa é dispendioso, se comparado a outras atividades de compartilhamento de recursos. As *startups* podem utilizar os espaços de graça ou, em alguns casos, alugar estações de trabalho com condições personalizadas para *startups* em crescimento (MOCKER et al., 2015).

2.1.2.2 Oferta de Serviços de Suporte e Plataformas de Startups

Programas de serviço de suporte ofertam recursos internos e competências das corporações para as *startups* crescerem (BONZOM; NETESSINE, 2016), em modelos de parceria ou como plataformas de relacionamento com *startups* (RONDANI et al. 2017). Os programas corporativos que funcionam como plataformas têm como objetivo

permitir que as tecnologias desenvolvidas pelas *startups* complementem e adicionem inovação aos produtos e serviços das grandes empresas (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015).

Quando adotam essa estratégia, as empresas fomentam o nascimento e dão suporte ao crescimento das *startups* e constroem relacionamentos amigáveis, com a possibilidade de se tornarem parcerias de negócios em longo prazo, alimentando assim sua base de clientes se as *startups* crescerem (RONDANI et al., 2017). Os modelos mais comuns adotados nessa estratégia de relacionamento são: *vouchers* de serviço e tecnologia, licenciamento da Propriedade Intelectual da Empresa; acesso a recursos não financeiros (como recursos legais, técnicos, contábeis, de negócios, de *marketing*), a base de colaboradores, base de clientes, fornecedores, e canais de venda (RONDANI et al., 2017; BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER et al., 2015).

Algumas empresas ofertam esses recursos às *startups* por meio de parceiros externos (MOCKER et al., 2015), como benefícios a programas e iniciativas.

A clareza sobre como o programa gerará receita para as empresas e para as *startups*, assim como a capacidade por parte dos programas de atingir números grandes de *startups* “plugadas” na plataforma, são fatores de sucesso para esse modelo de relacionamento (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

2.1.3 Suporte a negócios

Uma das formas mais comuns adotadas para o relacionamento entre grandes empresas e *startups* são as aceleradoras e incubadoras (BONZOM; NETESSINE, 2016), que têm como objetivo auxiliar as *startups* em fase inicial a se prepararem para o mercado, para receberem investimento e escalarem (MOCKER et al., 2015), possibilitando o aumento do engajamento com as grandes empresas (STARTUP EUROPE PARTNERSHIP, 2018).

Tais programas podem ser organizados e geridos pelas próprias corporações ou por organizações terceiras. Programas de suporte a negócios são utilizados como ferramentas para a mudança da cultura organizacional interna das grandes empresas, promovendo aprendizado e engajamento de funcionários que assumem o papel de

mentores e *advisors* das *startups* participantes dos programas. Tais programas devem ser desenhados com base nas necessidades dos empreendedores e das *startups*, e não somente nos desejos das corporações envolvidas (MOCKER et al., 2015).

Aceleradoras e incubadoras se caracterizam por funcionar por meio de ciclos de incubação ou aceleração, de modo que os programas são executados em grupos pequenos de *startups* e durante períodos específicos (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016).

Por ser um dos assuntos centrais deste trabalho, a aceleração corporativa como forma de aproximar as grandes empresas das *startups* será tratada em um capítulo dedicado, para melhor aprofundamento.

2.1.4 Parcerias estratégicas e compra de soluções

Esses programas são conhecidos na literatura como *Outside-In Startup Programs* ou *Inbound Startup Programs*. São iniciativas focadas em tornar os produtos e tecnologias das *startups* disponíveis e viáveis para as grandes empresas, colocando as *startups* como fornecedoras de inovação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Os modelos desses programas permitem às grandes empresas trabalhar diferentes demandas, interagindo com diversas *startups* ao mesmo tempo. Do outro lado, esses programas oferecem mais segurança e um caminho mais rápido para as *startups* se relacionarem com grandes empresas, devido à interface construída especificamente para promover a sinergia entre as partes (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Para as *startups*, esse formato de programa é uma oportunidade de acesso a empresas normalmente inacessíveis, de adicionar essas empresas ao seu portfólio de clientes e diminuir os riscos do primeiro relacionamento com grandes empresas (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Dessa forma, esse tipo de interação permite um aprendizado mútuo entre empresas e *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015) e promove relacionamentos, tanto em curto quanto em longo prazos (MOCKER et al., 2015).

O grande desafio das empresas, nesse modelo de relacionamento com as *startups*, é a transferência de conhecimento adquirido, por meio do desenvolvimento de

um protótipo ou prova de conceito para dentro da organização (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), e a continuidade ao relacionamento com as *startups*, por meio da compra dos produtos e serviços destas.

Quando os programas são focados, não apenas no relacionamento, como também no codesenvolvimento de soluções, um ponto de atenção e de risco ao relacionamento é a propriedade intelectual do produto a ser desenvolvido em conjunto (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)

2.1.4.1 Codesenvolvimento de produtos

O codesenvolvimento de produtos pode incluir programas para a pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços com as *startups* para a resolução de um programa da empresa ou de seus clientes. Essas soluções são, em um primeiro momento, especificadas em conjunto, depois desenvolvidas e, por fim, um piloto é realizado (MOCKER et al., 2015).

O sucesso desse tipo de iniciativa aumenta quando os objetivos e as especificações técnicas são definidos em conjunto, desde o início, entre as empresas e as *startups*. Também há mais chance de sucesso quando há clareza acerca dos objetivos da corporação, um orçamento pré-alocado e um prazo claro para decidir se a solução desenvolvida avança para além do piloto ou não (MOCKER et al., 2015).

2.1.4.2 Compra de Soluções

A compra de soluções de *startups* por parte das grandes empresas é um desafio. Mas pode trazer benefícios significativos para as empresas em termos de acesso a tecnologias de ponta e novos modelos de negócios. A compra de soluções das *startups* permite a rápida resolução de problemas por parte das empresas, ou uma oportunidade de negócios específicos (MOCKER et al., 2015).

Além disso, esse tipo de relacionamento comercial com as *startups* exige das empresas repensar seus processos de compra e um *mindset* mais colaborativo. É necessário reduzir os processos burocráticos internos, como os processos de

pagamento e registro de fornecedores, para facilitar a interação com as *startups* (MOCKER et al., 2015).

A compra da solução de uma *startup* por uma grande empresa pode ajudar a *startup* a escalar suas operações e servir como validação para permitir novas aquisições de clientes no futuro, com base no valor de ter uma grande empresa no portfólio de clientes (MOCKER et al., 2015).

Dessa forma, trabalhar em conjunto com grandes empresas é uma importante maneira das *startups* testarem seus produtos no mercado e realizarem os ajustes necessários para servir a esse público e alcançar o *product market fit* (MOCKER, et al., 2015).

2.1.5 Investimentos

2.1.5.1 Corporate Venture Capital

O investimento em *startups* é uma forma de acessar novos mercados e trazer para dentro da empresa novas habilidades com menos recursos financeiros, se comparado ao custo da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e soluções. Essa modalidade é conhecida como *Corporate Venture Capital*.

Os *Corporate Venture Capital* podem ser constituídos internamente, como uma subsidiária da corporação, ou por meio do aporte em fundos de investimento (MOCKER et al., 2015). E são organizações fundadas exclusivamente para a atividade de investimento em *startups*, e que é patrocinada pela empresa (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Essa arquitetura de fundos de investimento busca, além da *performance* financeira, dar suporte aos objetivos estratégicos da empresa madrinha (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016)

2.1.5.2 Fusões e Aquisições

A evolução natural das atividades é a fusão e aquisição de *startups*. Existem três tipos de estratégias por trás da aquisição de *startups*. A primeira é o acesso a tecnologias complementares ou habilidades específicas, para resolver um problema e entrar em novos mercados. A segunda é o interesse, não nos ativos ou na tecnologia em si, mas sim no acesso a talentos (MOCKER et al., 2015).

Oportunidades em mercados emergentes, somadas a reservas de caixa, orientam os investimentos em fusões e aquisições de *startups* por grandes empresas (BONZOM; NETESSINE, 2016). Esse tipo de relacionamento e investimento por parte das empresas depende da maturidade das *startups*, da sua capacidade de entrar em um novo mercado e desenvolver produtos, além do alinhamento estratégico da empresa com a *startup* (STARTUP EUROPE PARTNERSHIP, 2018).

2.2 Fatores críticos para se relacionar com *startups*

Conseguir se relacionar com *startups* é um grande desafio para as corporações. Todos os modelos de relacionamento apresentados possuem vantagens e riscos envolvidos. Para as grandes empresas, é importante considerar que as *startups* possuem um ritmo diferente e que ser “fácil para se trabalhar” é um fator crítico no relacionamento com as empresas de tecnologia. Além disso, o relacionamento entre as partes é assimétrico. As empresas possuem mais poder em termos de recursos, de tomada de decisão e de relevância. É necessário construir uma rede de confiança, credibilidade e ser um parceiro justo para nutrir o relacionamento com as *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016; KOHLER, 2016; MINSHALL, 2010).

Quadro 1- Potenciais fontes de convergência, conflitos e tensões entre *startups* e grandes empresas

Pontos críticos para as <i>Startups</i>	Pontos críticos para as empresas
Alavancar o acesso a ativos das empresas (tecnologia, mercado, <i>expertise</i>)	Alavancar ideias, a agilidade e o <i>mindset</i> empreendedor das <i>startups</i>
Evitar comportamento oportunista das empresas	Alcançar o equilíbrio entre a quantidade (participantes suficientes para permitir seletividade) e a qualidade (de acordo com os objetivos da empresa) de <i>startups</i> participantes
Construir uma solução ampla e escalável, não personalizada para a empresa	Construir parcerias comerciais e tecnológicas para transformar as oportunidades das <i>startups</i> em valor
Evitar influência exacerbada da empresa	Promover o encontro das <i>startups</i> com unidades de negócio interessadas em suas soluções

Fonte: Mahmoud-Jouini, 2018, p28, tradução nossa

Minshall et al. (2010) estudaram a assimetria da relação entre as grandes empresas e as *startups*. Encontraram desafios para a promoção desse relacionamento, em quatro perspectivas: (i) a das *startups*; (ii) a das grandes empresas; (iii) a dos investidores; (iv) e a perspectiva legal do relacionamento.

Para as *startups*, os desafios estão relacionados a: (i) encontrar o ponto de contato certo dentro da grande empresa para iniciar uma conexão; (ii) o processo de compra burocrático e muitas vezes confuso das grandes empresas, em que as áreas transferem a responsabilidade da contratação, o que acaba por atrapalhar o fluxo de negociação; (iii) o ciclo de tomada de decisão das empresas, lento e desalinhado ao ritmo das *startups*; (iv) as grandes empresas podem ter uma posição de poder maior na negociação e abusar disso, desfavorecendo a *startup*; (v) as grandes empresas não compreendem o que é e como opera uma *startup* (MINSHALL et al., 2010).

Os desafios do outro lado dessa relação são: (i) abuso da utilização da marca das grandes empresas pelas *startups*, para ganhar credibilidade no mercado; (ii) problemas com acesso a propriedade intelectual das *startups*; (iii) o abismo entre a demonstração de uma tecnologia para um produto com suporte completo e o atendimento, devido aos custos, as *startups* possuem dificuldades de avançar de um ponto para outro nesse

espectro; (iv) a transferência da implementação da solução da área de inovação/pesquisa e desenvolvimento para as áreas de operação pode ser problemática; (v) cultura: as *startups* podem ser conduzidas por indivíduos ansiosos por progressos rápidos e que muitas vezes negligenciam a governança das grandes empresas (MINSHALL et al., 2010).

Do ponto de vista legal, Minshall et al., 2010 apontam quatro fatores críticos: (i) a falta de suporte jurídico das *startups*; (ii) as grandes empresas buscam por diminuir ao máximo o risco de um contrato, o que no relacionamento com as *startups* pode impor restrições que inviabilizem a parceria; (iii) o gerenciamento do processo de negociação e sua velocidade para deixar as duas partes confortáveis; (iv) alinhamento dos advogados sobre os fatores comerciais e a proposta de valor envolvida na parceria (MINSHALL et al., 2010).

2.3 Rede de parceiros como executores dos programas de *corporate startup engagement*

Para auxiliar as empresas na busca pela inovação, por meio da conexão com as *startups*, diversas organizações servem como plataformas para facilitar essa colaboração, como por exemplo: consultorias, aceleradoras, universidades, investidores e responsáveis por políticas públicas. A parceria com esses atores traz benefícios como: experiência para desenhar programas apropriados para as metas e prioridades das empresas; capacidade de lançar e executar o programa mais rápido devido a experiências anteriores; fortes conexões no ecossistema de *startups*, para divulgar e engajar as melhores *startups*; e a neutralidade da plataforma, para atrair empreendedores que evitam programas com a forte presença de uma única empresa. Em resumo: bons parceiros entendem tanto o mundo corporativo como o das *startups* (MOCKER et al., 2015).

De acordo com Kitsuta e Quadros (2018), existem três formas das empresas se relacionarem com *startups* por meio de ações de *Corporate Startup Engagement*. A primeira delas é quando a empresa assume o papel de líder e lança o seu próprio programa. A segunda é como contratante de um intermediário, que executa um programa

dedicado para a empresa. E, por fim, existe o papel de associado, que ocorre quando a empresa se engaja com um programa preparado por um intermediário.

A parceria com aceleradoras reconhecidas no mercado traz para os programas das empresas credibilidade e facilita o marketing e a exposição do programa no ecossistema empreendedor. Dessa forma, esses parceiros são, além de executores, um importante canal para promover as ações de inovação das empresas (MOCKER et al., 2015).

2.4 Aceleradoras corporativas

As aceleradoras são programas com objetivo de “acelerar” as *startups* e seus negócios em um curto espaço de tempo, por meio de acesso a conhecimento, espaço e metodologias. Os programas de aceleração, como são conhecidos, geralmente oferecem às *startups* recursos financeiros como forma de apoio aos empreendedores, podendo ou não haver troca de *equity* como contrapartida. Os programas de aceleração podem ser abertos, mas é comum que o programa trabalhe verticais de interesse das empresas patrocinadoras (MOCKER et al., 2015; KOHLER, 2016).

Kohler (2016) caracteriza uma aceleradora corporativa com os seguintes pontos: (i) um programa com um processo de seleção competitivo e aberto; (ii) o trabalho se dá com um grupo de *startups*, e não apenas com uma; (iii) o processo de aceleração é executado por um período, que geralmente compreende entre 3 e 6 meses; (iv) o programa é intensivo em mentoria e no estabelecimento de conexões; (v) há a oferta de investimento significativo, em troca ou não de *equity*; e (vi) o término se dá com um *Demo Day*.

Já Mahmoud-Jouini (2018) encontrou o seguinte padrão entre as aceleradoras corporativas estudadas: três meses de programa com intensa mentoria, dois ciclos de aceleração por ano e 5 *startups* selecionadas por ciclo.

Nesse formato, as grandes empresas podem liderar e gerenciar o programa de aceleração, ou podem se associar a uma aceleradora (RONDANI et al., 2017; MOSCHNER et al., 2019) ou instituição do mercado para promover a aceleração, o que é uma alternativa atrativa para aumentar o alcance do programa (STARTUP EUROPE

PARTNERSHIP, 2018; MOSCHNER et al., 2019). Realizar parcerias com outras organizações potencializa os impactos da aceleração. Ademais, conectar-se a uma iniciativa já existente é uma forma da empresa ganhar experiência, antes de investir em um programa próprio (KOHLENER, 2016).

Esse formato de programa é atrativo para as *startups* frente aos programas de aceleração convencionais pois, por ser patrocinado por grandes empresas, oferece ativos de marketing e tecnológicos únicos, que podem acelerar a comercialização da solução da *startup* (MAHMOUD-JOUINI et al., 2018).

Em seu estudo, Moschner et al., (2019) encontraram quatro modelos de aceleradoras corporativas: (i) aceleradora *in-house* - para os programas que são criados e operacionalizados internamente pela empresa; (ii) aceleradora híbrida - são uma extensão das aceleradoras *in-house*, com a diferença de que estas complementam suas turmas de aceleração com projetos de inovação internos executados por funcionários; (iii) aceleradora assinada (*powered by accelerator*) - quando o programa de aceleração é gerenciado por uma aceleradora independente em nome de uma grande empresa; (iv) aceleradora como consórcio (*consortium accelerator*) - quando uma aceleradora externa oferece seus serviços de aceleração para mais de uma empresa.

A tabela abaixo resume as características, visões, vantagens e desvantagens de cada um dos modelos encontrados por Moschner et al., (2019).

Quadro 2- Visão, características, vantagens e desvantagens dos quatro tipos de aceleradoras corporativa

Modelo	Acelerado <i>In-House</i>	Aceleradora Híbrida	Aceleradora Assinada	Aceleradora como consórcio
Empresas Envolvidas	Uma empresa	Uma empresa	Uma empresa	Várias empresas
Estrutura de Gestão	Interna à organização	Interna à organização	Empresa Independente externa à Organização	Empresa Independente externa à Organização
Visão Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação aberta em colaboração com <i>startups</i>; - Exposição de marca e efeitos de marketing; - Pouca experiência com inovação aberta e relacionamento com <i>startups</i>; - Grandes empresas listadas na bolsa de valores; - Oferecem recursos financeiros e humanos; - Funcionários da empresa são os responsáveis pela gestão do programa e pelas conexões; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscam por desenvolver uma mudança cultural e o intraempreendedorismo; - Buscam desenvolver e avançar projetos internos; - Exposição de marca e efeitos de marketing; - Pouca experiência com inovação aberta e relacionamento com <i>startups</i>; - Grandes empresas listadas na bolsa de valores; - Oferecem recursos humanos ao invés de financeiros; - Funcionários da empresa são os responsáveis pela gestão do programa e pelas conexões; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganhos financeiros como um resultado do crescimento das <i>startups</i>; - Avaliação de <i>startups</i> para um futuro investimento; - Exposição de marca e efeitos de marketing; - Pouca experiência no desenvolvimento de negócios e falta de experiência em áreas de conhecimento distantes da empresa; - Grandes empresas listadas na bolsa de valores; - Oferecem suporte financeiro principalmente; - Funcionários da empresa oferecem suporte aos gestores da aceleração e atuam como conectores entre as empresas e as <i>startups</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de projetos piloto com as <i>startups</i>; - Pouca experiência com inovação aberta e <i>startups</i>; - Empresas de tamanho médio; - Oferecem de poucos a moderados recursos financeiros; - Os funcionários das empresas podem visitar e se relacionar com as <i>startups</i>, mas não possuem responsabilidades na gestão e conexão com as <i>startups</i>;
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em <i>startups</i> externas; - <i>Startup</i> em fase inicial - Busca por <i>startups</i> de forma <i>exploitative</i> - Geralmente não pegam <i>equity</i> em troca da participação; - 3 meses de duração - Localizada perto da sede da empresa; - Programa desenhado para as necessidades da empresa e no <i>feedback</i> das <i>startups</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em projetos internos e <i>startups</i> externas; - Busca por <i>startups</i> tanto de forma <i>exploitative</i> quanto <i>explorative</i> - <i>Startups</i> em fase inicial; - Geralmente não pegam <i>equity</i> em troca da participação; - De 3 a 6 meses de duração; - Localizado perto ou longe da sede da empresa; - Programa desenhado para as necessidades da empresa e no <i>feedback</i> das <i>startups</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em <i>startups</i> externas; - <i>Startup</i> em fase inicial; - Busca por <i>startups</i> de forma <i>exploitative</i> - Costumam pegar de 5 a 6% de <i>equity</i> - 3 meses de duração - Localizado longe da sede da empresa; - Programa com estrutura pré-definida 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Startups</i> externas; - Busca por <i>startups</i> tanto de forma <i>exploitative</i> quanto <i>explorative</i>; - Podem pegar ou não <i>equity</i> - 3 meses de duração - Localizado longe da sede da empresa; - Programa desenhado para as necessidades das empresas e no <i>feedback</i> das <i>startups</i>;
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Forte ligação com a empresa âncora e sua marca; - As empresas possuem mais influência nas <i>startups</i> e no desenho do programa; - Integração com os problemas internos das unidades de negócios; - Funcionários da empresa aprendem rapidamente a lidar com <i>startups</i>; - Acesso a rede de conexões da empresa mais fácil; - Marca da empresa é capaz de atrair <i>startups</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte ligação com a empresa âncora e sua marca; - As empresas possuem mais influência nas <i>startups</i> e no desenho do programa; - Desenvolve projetos internos no ritmo das <i>startups</i>; - Integração com os problemas internos das unidades de negócios; - Funcionários das empresas aprendem rapidamente como lidar com <i>startups</i>; - Acesso a rede de conexão da empresa mais fácil; - Marca da empresa é capaz de atrair <i>startups</i>; - Troca cultural entre as <i>startups</i> e os funcionários da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas reconhecidos no mercado são altamente atrativos para as <i>startups</i>; - O programa é independente da empresa âncora, portanto não está ligado às políticas internas e inércia das corporações - Especialista no desenvolvimento de <i>startups</i>; - Integrado ao ecossistema de <i>startups</i> e a investidores; - Os programas são eficientes devido às pressões e experiência do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de informação e melhores práticas entre as empresas que estão se conectando com as <i>startups</i> no programa; - Reparação rápida do programa; - Baixa barreira de entrada e de saída (as empresas podem entrar e sair a qualquer momento); - Aceleradora pode atuar de maneira independente; - Vasto conhecimento no desenvolvimento e suporte a <i>startups</i>; - <i>Startups</i> se beneficiam do contato com diferentes empresas e potenciais parceiros, além do suporte de uma entidade independente - Os programas são eficientes devido às pressões e experiência do mercado;
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Requer altos investimentos da empresa âncora; - Risco de criar a estrutura de uma aceleradora que pode não funcionar e fechar, com alta possibilidade de prejuízo, se ocorrer. - Tempo de preparação longo; - O acesso exclusivo a uma única empresa pode não atrair <i>startups</i>; - A estrutura corporativa engessada pode não atrair <i>startups</i> com receio de desacelerar seu crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Requer altos investimentos da empresa âncora; - Risco de criar a estrutura de uma aceleradora que pode não funcionar e fechar, com alta possibilidade de prejuízo, se ocorrer. - Tempo de preparação longo; - O acesso exclusivo a uma única empresa pode não atrair <i>startups</i>; - A estrutura corporativa engessada pode não atrair <i>startups</i> com receio de desacelerar seu crescimento; - Risco de gerar insatisfação nas <i>startups</i> externas devido à subordinação em comparação com os projetos internos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação e implementação em toda a empresa mais difícil devido a execução externa; - Risco de perdas significativas se o projeto falhar; - Menos controle sobre a estrutura e desenho do programa e as <i>startups</i>; - Acessível apenas a algumas empresas devido aos altos custos cobrados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos controle sobre o desenho do programa; - Não há ligação direta entre a empresa, sua marca e o programa; - A integração das unidades de negócio é mais difícil; - Aceitação e implementação em toda a empresa mais difícil devido à execução externa.

Fonte: Moschner et al., 2019, p5, tradução e adaptação nossa

Um programa de aceleração corporativa pode ser o catalisador e a porta de entrada para diferentes formas de colaboração entre as grandes empresas e as *startups* como: empresa e *startup* podem desenvolver pilotos em conjunto; a empresa pode se tornar cliente ou parceira de distribuição da *startup*; a empresa pode investir na *startup* ou até mesmo adquiri-la (KOHLENER, 2016).

Entretanto, apesar das vantagens, é necessário que os gestores, ao se prepararem para lançar um programa de aceleração corporativa, independentemente da modalidade, estejam cientes de que, mais do que ofertar para as *startups* possibilidades de trabalho em conjunto, as empresas necessitam adaptar os seus processos e organização interna para conseguir se relacionar com as *startups* (MOSCHNER et al., 2019).

Além disso, Silva (2018), em sua dissertação de mestrado, identificou 19 fatores críticos associados à implantação de programas de aceleração corporativa em organizações. A abordagem do autor está relacionada à postura das grandes organizações no relacionamento com as *startups*, visto que existem muitos cuidados na criação do programa para conseguir estabelecer um efetivo canal para estreitar o relacionamento.

Quadro 3 - Fatores críticos associados à implantação de programas de aceleração corporativa

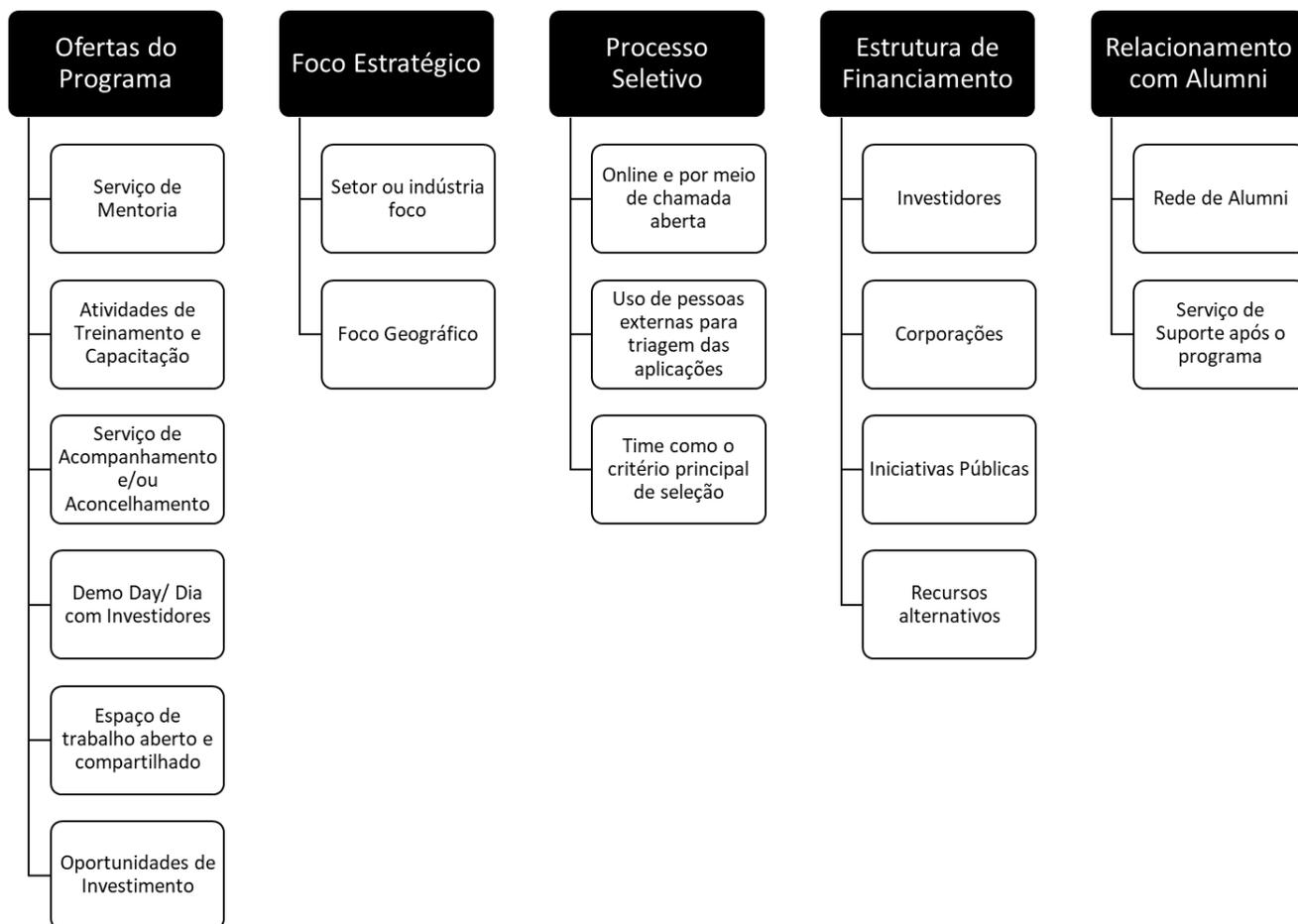
Fator	Descrição
Pivotagem	mudança no modelo de negócio para obtenção de melhores resultados
Envolvimento da Empresa	forte interação da empresa estabelecida com a <i>startup</i> , a ponto de prejudicar o seu desenvolvimento
Proteção da empresa	superproteção da empresa estabelecida para com a <i>startup</i> , levando ao risco da dependência
Envolvimento de departamentos chave	suporte dos departamentos chave da empresa estabelecida em prol do desenvolvimento do programa
Comunicação interna	comunicação dentro da empresa estabelecida em relação ao programa de aceleração corporativa
Equilíbrio nas rotinas	equilíbrio entre as atividades de rotina com as atividades de aceleração corporativa em funções envolvidas com a iniciativa
Importância do programa	entendimento por parte dos funcionários da empresa estabelecida em relação à importância do programa de aceleração corporativa
Dedicação ao programa	tempo de dedicação ao programa por parte dos funcionários envolvidos;
Velocidade da ação	tempo de resposta tanto das empresas estabelecidas quanto das <i>startups</i> ;
Autonomia de decisão	autonomia por parte dos funcionários das empresas estabelecidas para a tomada de decisão e de ação
Diferenças na cultura	diferenças culturais entre empresas e <i>startups</i> , como, burocracia, vestuário, rotinas de trabalho e vocabulário;
Conhecimento dos profissionais	capacidade dos profissionais das empresas estabelecidas para absorver o conhecimento gerado pela <i>startup</i> ;
Motivadores	fatores motivacionais que impulsionam a <i>startup</i> a participar do programa
Vantagens e incentivos	vantagens e incentivos oferecidos pela empresa estabelecida à <i>startup</i> ao início do programa
Preocupação com Propriedade Intelectual	segurança e transparência com relação à propriedade intelectual por parte tanto das empresas estabelecidas quanto das <i>startups</i> ;
Imersão	processo de preparação e seleção de <i>startups</i> antes do início do relacionamento com a empresa estabelecida

Fonte: Silva, 2018

Kohler (2016) separa o processo de criação de um programa de aceleração corporativa em quatro frentes principais: (i) proposta - o que o programa oferece; (ii) processos - como o programa funciona; (iii) pessoas - quem está envolvido; (iv) lugar - onde a aceleradora está localizada.

Já Pauwels et al. (2015) propõem que o desenho de um programa de aceleração deve levar em consideração: (i) a oferta do programa; (ii) seu foco estratégico; (iii) o processo seletivo adotado; (iv) a estrutura de financiamento do programa; e (v) a rede de *alumni*.

Figura 6 - Desenho de programas de aceleração



Fonte: Pauwels et al. (2015)

2.4.1 Proposta

Ao desenhar a proposta da aceleradora, Kohler (2016) defende que as empresas precisam ter objetivos claros quanto ao que querem atingir por meio de um programa de aceleração. O autor ressalta que é necessário alinhar os objetivos das empresas com as

expectativas das *startups*, que podem ser de: (i) acesso a recursos - financeiros ou não, como acesso a mentorias especializadas e a executivos; (ii) acesso a mercados - as *startups b2b* principalmente veem esse formato de programa como uma possibilidade da empresa âncora se tornar cliente, já as focadas em soluções *b2c* enxergam a empresa patrocinadora como uma possível parceira de distribuição de suas soluções; (iii) aumento da credibilidade - as *startups* acreditam que estabelecer um relacionamento com grandes empresas aumentará a visibilidade e a credibilidade da solução no mercado. O autor destaca ainda que as *startups*, ao participarem de um programa desse formato, possuem a expectativa de estarem preparadas para serem investidas ou aumentarem suas operações após a participação.

Dessa forma, diferentemente de uma aceleradora convencional, uma aceleradora corporativa precisa encontrar o equilíbrio entre as necessidades das grandes empresas e as expectativas das *startups* (KOHLENER, 2016).

A aquisição de *equity* das *startups* como contrapartida é uma decisão estratégica e deve estar alinhada aos objetivos da aceleradora. As aceleradoras corporativas que não exigem *equity* das *startups* selecionadas para seus programas preferem aprender e se relacionar com um maior número de *startups*, antes de pegar contrapartidas financeiras delas (KOHLENER, 2016).

Outra decisão estratégica, que deve estar alinhada aos objetivos do programa de aceleração, é se a aceleradora será dedicada a um nicho específico do mercado ou se receberá inscrições de todos os tipos de *startups* (KOHLENER, 2016; PAUWELS, 2015). O maior benefício em constituir uma aceleração focada em uma vertical de atuação é a oportunidade das *startups* participantes compartilharem conhecimentos em torno de uma mesma temática, visto que trabalham em problemas ou tecnologias correlatos. A centralização de grupos de *startups* trabalhando em uma mesma temática também facilita a atração e colaboração de investidores e parceiros do setor escolhido, o que agrega valor ao programa (KOHLENER, 2016).

Os estudos conduzidos por Mahmoud-Jouni et al. (2018) e Moschner et al. (2019) apontam que a especialização dos programas em uma vertical é um dos fatores para o sucesso da aceleração, devido à capacidade de atrair melhores *startups* para o programa. Mesmo empresas com forte marca e reputação têm dificuldades em atrair

boas *startups* para seus programas, devido à alta competição com diversos programas e iniciativas. Dessa forma, especializar a aceleração é uma forma de diferenciar os programas dos demais existentes no ecossistema.

2.4.2 Processos

O desenho desse tipo de programa está diretamente ligado às decisões e objetivos estratégicos ao adotar esse modelo para a aproximação de *startups*. É comum um programa de aceleração começar com um processo de seleção e terminar com uma graduação, o chamado *Demo Day* (KOHLENER, 2016).

Os *Demo Days* são formas das *startups* estarem em contato com potenciais consumidores e investidores durante um evento. Esse formato de ação auxilia as *startups* a estabelecerem redes informais de relacionamento com esse público (PAUWELS, 2015)

O período de aceleração varia entre 3 e 6 meses, mas em casos de aceleradoras com foco em soluções de *hardware* ou em *healthcare*, por exemplo, o período pode ser maior. É necessário compreender as particularidades de cada público para se desenhar o melhor processo. De modo geral, no entanto, as melhores aceleradoras conseguem dar suporte às *startups* durante um período, depois continuam colaborando e nutrindo uma rede de *alumni*, para seguir estreitando o relacionamento com as *startups* participantes (KOHLENER, 2016).

O estudo de Pauwels (2015) aponta que as aceleradoras costumam trabalhar intensamente a construção das redes de *alumni*, por meio de diversas ações para compartilhar conhecimento. Essa é uma forma dos programas usarem os *cases* das *startups* aceleradas e de manterem os seus empreendedores envolvidos com o programa de aceleração, por meio de atividades de mentoria, por exemplo.

Para a estruturação de um modelo de aceleração, é necessário refletir se o programa terá um método fechado ou flexível. Os estudos de Kohler (2016) demonstram que é crucial ser possível customizar as atividades do programa, de acordo com o perfil das necessidades das *startups* selecionadas. Essas informações devem ser coletadas no início do programa e conectadas com os objetivos da organização, para a construção

das atividades a serem desenvolvidas ao longo do período de aceleração. Para manter um equilíbrio, o autor sugere um balanço entre atividades obrigatórias e outras flexíveis.

Com as *startups* selecionadas e seus perfis traçados, é necessário criar o pacote de conteúdo do programa (PAUWELS, 2015). Os treinamentos fazem parte do dia-a-dia de um programa de aceleração, principalmente daqueles que focam em *startups* em estágio inicial, em que a principal missão é treinar os empreendedores a executar o método *lean startup*. Nesse estágio, as *startups* passam um tempo considerável da aceleração fazendo descobertas e refinando seu modelo de negócios e ofertas para o mercado (KOHLENER, 2016). Assuntos como finanças, marketing e gestão, que são necessários no cotidiano de uma empresa costumam ser abordados nos programas de treinamento das aceleradoras (PAUWELS, 2015).

É comum que seja realizado treinamento de *pitch* (apresentações rápidas, geralmente feitas para investidores), para desenvolver e auxiliar as *startups* a levantarem investimento (KOHLENER, 2016).

O desenho da arquitetura metodológica de uma aceleradora corporativa deve levar em consideração formas de proteger as *startups* da complexidade corporativa e de diminuir as barreiras entre os dois lados. Os programas devem manter o espírito empreendedor, ser simples e favoráveis aos fundadores das *startups* (KOHLENER, 2016).

Os recursos financeiros disponíveis para as *startups*, com ou sem *equity*, fazem parte do desenho de um programa de aceleração, e devem ser levados em consideração na formatação do programa (PAUWELS, 2015).

Dadas as características e os objetivos de um programa de aceleração corporativa, estes devem ter como objetivos de saída para a mensuração de seu sucesso: a realização de pilotos com as *startups* ou outros projetos e parcerias; ou até mesmo a aquisição de *startups* (KOHLENER, 2016).

2.4.3 Pessoas

Diversas pesquisas apontam para a importância de um processo de seleção bem feito e ao mesmo tempo bem divulgado. O que irá determinar, em muitos casos, o

sucesso do programa de aceleração será a qualidade das *startups* selecionadas (PAUWELS, 2015; KOHLER, 2016).

Dessa forma, o processo seletivo é uma parte importante de todo o processo; quanto maior o número de *startups* candidatas ao processo, maior a chance de selecionar *startups* de qualidade. Para fazer uma atração mais efetiva, é comum as empresas buscarem por parceiros e atores do ecossistema para aumentar seu alcance (KOHLER, 2016).

Pauwels (2015) aponta ainda que é comum as aceleradoras utilizarem um rigoroso processo de seleção, por meio de chamada aberta *online* para inscrição, e contarem com a colaboração de diferentes parceiros do ecossistema para avaliar e realizar uma triagem das *startups*. O quesito mais importante na avaliação das *startups* costuma ser o seu time.

Mahmoud-Jouni (2018), em seu estudo, encontrou duas formas de superar a competitividade entre os programas de aceleração:

- Construir uma proposta de valor diferenciada para as *startups*, baseada nas características, recursos e ativos da empresa âncora;
- Desenvolver um processo específico para gerenciar o relacionamento entre as empresas e as *startups*.

Outro fator em recursos humanos que influencia a aceleração é o coordenador/gerente do programa. Essa pessoa é responsável por facilitar as pontes entre os lados, providenciando o acesso às pessoas certas para as *startups*, ao mesmo tempo em que garante que as inovações geradas pelas *startups* sejam absorvidas internamente (KOHLER, 2016).

Dentro desse aspecto, é comum que os programas tenham a presença de mentores internos e externos às organizações, estabelecendo redes de relacionamento entre as *startups* do programa e importantes agentes do ecossistema (PAUWELS, 2015; KOHLER, 2016). Além disso, a presença e o envolvimento de executivos no processo demonstram comprometimento com o programa (KOHLER, 2016).

Por fim, as aceleradoras corporativas devem fazer parte de um ecossistema. Idealmente, os programas deveriam ser desenhados para complementar as iniciativas já existentes no ecossistema ao qual pertencem (KOHLENER, 2016).

Essa visão de ecossistema também aparece no estudo de Pauwels (2015). O autor categoriza as aceleradoras em três tipos, com propósitos de desenvolvimento de ecossistema diferentes:

- A aceleradora que constrói um ecossistema ao redor dela (*ecosystem builder*). É caracterizada por aceleradoras corporativas que desejam desenvolver um ecossistema de consumidores e *stakeholders* ao redor da empresa;
- A aceleradora que estimula o bem-estar da sociedade (*welfare stimulator*). É caracterizada por ser realizada ou ter como seu maior apoiador uma agência/órgão governamental. Seu principal objetivo é estimular a atividade empreendedora e desenvolver a economia da região em que está inserida.
- A aceleradora que avança e desenvolve o fluxo de negócios (*deal-flow maker*). É caracterizada por ser financiada por investidores e, por isso, seu principal objetivo é identificar oportunidades de investimento para estes.

No enquadramento proposto por Pauwels (2015), os financiadores do programa de aceleração possuem uma importante função na arquitetura do programa, visto que muitas vezes são os objetivos e perfil dos financiadores que determinarão decisões estratégicas da operação dos programas.

Por fim, o grande desafio das aceleradoras corporativas é encontrar internamente funcionários capazes de levar as conexões estabelecidas por meio do programa para um próximo nível, além da prova de conceito e do piloto. Essas pessoas precisam transferir o conhecimento para dentro da organização (KOHLENER, 2016).

2.4.4 Local

O local de execução do programa de aceleração é uma importante decisão estratégica a ser tomada. Pode ser: (i) dentro da empresa; (ii) fora da empresa; (iii) em uma aceleradora independente; ou (iv) em ambiente virtual (KOHLENER, 2016).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico utilizado para a concepção do presente trabalho, o que inclui os métodos e técnicas adotados para a viabilização do estudo.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é a de pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso, que se configura como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2003, p.32).

Uma pesquisa exploratória se configura como tendo em seu escopo principal: desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, com o objetivo de formular novas teorias, modelos e hipóteses em estudos seguintes (YIN, 2003).

Dessa forma, uma pesquisa exploratória é realizada em áreas com pouco conhecimento reunido e coordenado. Por sua condição de sondagem, não são utilizadas hipóteses que, entretanto, podem surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2010).

A proposta de uma abordagem exploratória para o presente estudo se justifica pelo fato de que existem poucos estudos no Brasil referentes aos programas de aceleração corporativa de *startups* conduzidos no país que, apesar de recentes, são adotados cada vez mais em volume pelas grandes empresas como uma forma de se relacionar com as *startups*.

Por meio de uma abordagem qualitativa, este estudo possui as seguintes características:

- Múltiplos métodos para coletar dados, incluindo entrevistas e pesquisa documental do objeto de estudo, o programa FIEMG Lab 4.0;
- Entrevistas semiestruturadas, que são caracterizadas por uma lista de questões ou tópicos que o entrevistador precisa cobrir. Esse formato de entrevista permite maior flexibilidade acerca de como e quando as perguntas são colocadas e como o entrevistado pode responder (EDWARDS; ROLLAND, 2013).

Essa abordagem permite a pesquisadora ao final analisar dados por padrões, esboçando conclusões e questões para pesquisas futuras (YIN, 2003).

A utilização do estudo de caso como estratégia desse trabalho se baseia no fato de que a investigação de um estudo:

“[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2003, p. 32-33).

Na teoria de estudos de caso é possível realizar estudos com base em um caso único ou múltiplos casos. Para Yin (2003), os casos únicos representam oportunidades para: (i) teste da teoria existente; (ii) estudo de um evento raro ou exclusivo; ou (iii) servir a um propósito revelador.

O estudo de caso proposto no presente trabalho é uma forma de verificar se a teoria base da construção de aceleradoras e aceleradoras corporativas e seus aspectos principais são encontrados no desenho de um programa de aceleração no país. Além disso, o FIEMG Lab 4.0 se configura uma oportunidade de estudo única devido a algumas características incomuns aos demais programas no Brasil, como por exemplo: (i) quantidade de *startups* aceleradas; (ii) presença de aspectos de aceleração tecnológica; (iii) envolvimento de 4 indústrias patrocinadoras e acesso a mais de 15 mil indústrias, por meio da rede da FIEMG, aptas a validar as soluções das *startups* em sua base; (iv) desenvolvimento do programa em Minas Gerais; (v) período de aceleração mais longo que a média; (vi) investimento no desenvolvimento da tecnologia das *startups* sem contrapartida de *equity*.

Esta pesquisa, cujo objetivo é entender como é construído e desenhado um programa de aceleração corporativa, será composta metodologicamente pelas técnicas de revisão bibliográfica, análise documental, entrevistas (com os profissionais que participaram da concepção do programa estudado) sobre o objeto de estudo. Além disso, será realizado o levantamento de dados secundários de informações sobre programas de aceleração corporativa executados por parceiros externos às grandes empresas no Brasil, com o objetivo de servir como matéria para compreender o objeto de estudo, assim como distingui-lo ou aproximá-lo dos demais programas executados no país.

Para a construção do estudo de caso, o procedimento adotado foi uma análise da bibliografia existente nas temáticas de relacionamento entre empresas e *startups* (*Corporate startups engagement*) e aceleração corporativa de *startups*, com o objetivo de estabelecer embasamento teórico de suporte e conhecimento prévio na concepção e validação das premissas do trabalho.

Para o levantamento do referencial teórico a ser utilizado neste trabalho, foi feita uma pesquisa no “Google”, “Google Scholar” e na base da CAPES com os termos: *Corporate Startup Engagement*, *Corporate Venturing*, *Corporate Accelerator*, *startups and large firms*, *startups and corporations*, *new ventures and large firms*, *new ventures and corporations*, *open innovation in large firms*, aceleradoras corporativas, inovação aberta em grandes empresas, relacionamento entre grandes empresas e *startups*.

Por meio de análise dos resumos dos artigos coletados, foram separados para utilização no presente trabalho apenas os artigos que tratavam do relacionamento, conexão e parcerias estratégicas entre grandes empresas e as *startups*, como forma de direcionar a revisão bibliográfica ao foco do estudo.

Como caráter prático, foram também utilizados estudos nacionais e internacionais de instituições que trabalham exatamente na facilitação do relacionamento entre grandes empresas e *startups* e no desenvolvimento de ecossistemas da inovação. Dessa forma, foram utilizados os estudos de instituições como:

- *500 Startups* - Aceleradora e fundo de *venture capital* localizado no Vale do Silício;
- *100 Open Startups* - Plataforma para engajar grandes empresas com *startups* no Brasil.
- *Endeavor Brasil* - uma das maiores organizações de apoio a empreendedores de alto impacto no mundo;
- SEP - *Startup Europe Partnership*;
- NESTA - Agência de Inovação do Reino Unido.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa de dados e informações secundários, disponíveis na internet, sobre os programas de aceleração corporativa conduzidas no

Brasil, por meio do auxílio de parceiros externos no ano de 2019 ou com começo previsto para 2020.

Esse levantamento teve como propósito suprir a falta de informação sobre essa forma de relacionamento entre grandes empresas e *startups*, auxiliada por um parceiro externo no Brasil. Essa coleta de dados visou compreender o cenário brasileiro, para confrontá-lo com os dados disponíveis e estudados na literatura e, por fim, estabelecer uma comparação entre o programa objeto de estudo e os demais programas encontrados no país.

Em continuidade, foi feito um levantamento documental e histórico do programa FIEMG Lab, desde a sua primeira versão. Yin (2013) aponta que as fontes de coleta de dados variam de acordo com objeto de estudo. Quando o projeto for estudar um indivíduo, a coleta de dados deve ser pautada no comportamento, atitudes e percepções individuais e nos registros de arquivo da organização. Entretanto, quando o objetivo for investigar uma organização, essa coleta se baseia no funcionamento da organização, nas políticas da equipe e nos resultados da organização.

O FIEMG Lab 4.0, por ser uma iniciativa conduzida pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, por uma equipe própria, e pelo fato desse estudo focar no desenho e concepção do programa, tem-se uma junção dos objetos de estudo propostos por Yin (2003), visto que, ao mesmo tempo em que a organização é importante e atribui impacto significativo no direcionamento estratégico, há também a equipe responsável pela condução e construção do programa. Além disso, há que se considerar todas as atividades desenvolvidas até o fechamento do escopo e das características, por meio de um processo de decisão final, para o lançamento do programa nas características apresentadas ao público.

Dessa forma, foram considerados para a coleta de dados o registro de: vídeos de explicação do programa, entrevistas da equipe gestora, apresentações, *websites*, editais e peças de divulgação, entre outras mídias. O objetivo dessa etapa foi a construção de massa crítica a respeito do objeto de estudo, previamente ao contato direto com a unidade de estudo, além de complementar e enriquecer o contexto dos aspectos estudados.

A partir da revisão bibliográfica das áreas relevantes de estudo e da análise dos registros disponíveis do programa, foi composto um roteiro de perguntas, para condução de entrevistas semiestruturadas, a ser aplicado junto aos membros da equipe responsável pelo desenho e concepção do programa FIEMG Lab 4.0, com o propósito de investigar de forma qualitativa aspectos pertinentes à pesquisa.

Entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por possuírem diversas perguntas que cobrem o escopo do estudo e compõem um guia da entrevista, como forma de orientação para os entrevistadores. Diferentemente de uma entrevista estruturada, no caso em questão a sequência de perguntas pode ser alterada e adaptada, assim como também não é necessário restringir a formulação das perguntas (FLICK, 2013; BONI; QUARESMA, 2005).

O objetivo de entrevistas nesse formato é “obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema. Por isso, as questões devem dar início a um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado (FLICK, 2013). Esse tipo de entrevista ocorre em um contexto semelhante ao de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

Boni e Quaresma (2005) explicam que “esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados”.

Esse formato de entrevista possui como vantagens: (i) uma amostra melhor da população de interesse; (ii) flexibilidade no que tange à duração da entrevista; (iii) maior profundidade de determinados assuntos; (iv) maior proximidade entre o entrevistador e o entrevistado (BONI; QUARESMA, 2005).

Todas essas características e vantagens da entrevista semiestruturada criam um ambiente para investigação de aspectos afetivos e que possuem valor para os entrevistados, por meio de significados pessoais, atitudes e comportamentos (BONI; QUARESMA, 2005).

Dessa forma, o roteiro da entrevista foi construído com base na revisão bibliográfica estudada e descrita no capítulo 2 desse trabalho e visou permitir a evocação de informações por parte dos entrevistados em torno de três grandes eixos:

- Motivações, delineamento estratégico e foco do programa, com base nos aspectos encontrados nos artigos e estudos de Gutmann (2019); Bonzom e Neterssine (2016) e Mocker et al., 2015.
- Benefícios e valor percebido por todos os atores envolvidos: indústrias, *startups*, ecossistema de inovação e FIEMG, com base nas vantagens, benefícios e assimetrias do relacionamento de grandes empresas com *startups*, encontrados nos estudos de: Kohler (2016); Pauwels (2015); Minshall et al. (2010); Mahmoud-Jouini (2018) e Weiblen e Chesbrough (2015)
- Design e Arquitetura do Programa, com base nos aspectos de aceleração corporativa propostos por Kohler (2016) e do desenho de programas de aceleração encontrado por Pauwels (2015).

Após a construção do roteiro, foi realizado o contato com a equipe responsável pelo desenvolvimento do programa FIEMG Lab 4.0, para o agendamento de entrevistas com os membros da equipe que participaram da concepção, construção e execução do programa. Por meio desse recorte, restringiu-se o contato a 4 pessoas, que participaram de todos os momentos, desde o início do desenvolvimento da versão de 2019 do programa de aceleração da FIEMG.

Foram agendadas e realizadas entrevistas com 3 dessas pessoas, que possuem funções de: gerente do FIEMG Lab, *Head* de Engajamento e Relacionamento e responsável pela aceleração do programa.

Após as entrevistas, mais de duas horas de material bruto foram transformadas e, posteriormente, organizadas, resumidas e incluídas no presente trabalho, especificamente no Capítulo 4, em que são abordados os principais assuntos e informações tratados pelos entrevistados durante as entrevistas.

Por fim, após a captação dos dados primários e secundários descritos ao longo desse capítulo, foi realizada uma análise crítica, com base nas referências bibliográficas estudadas, do que foi encontrado em diferentes aspectos: inicialmente no que se refere aos programas de aceleração corporativa no Brasil; e, em seguida, acerca do programa específico estudado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Programas de aceleração corporativa por meio de intermediários no Brasil

Este capítulo tem como objetivo discorrer sobre os programas de aceleração corporativa existentes no Brasil, executados por parceiros externos às empresas, como por exemplo: aceleradoras, consultorias e outras organizações, para operacionalizar e gerir o processo de aceleração do começo ao fim.

Devido ao fato de o objeto desse estudo ser o Programa FIEMG Lab 4.0, os programas executados por terceiros às organizações, que são enquadrados como Aceleradoras Assinadas ou por Consórcio por Moschner et al. (2019), são os tipos de aceleração que mais se assemelham ao objeto de estudo desse trabalho.

De acordo com Moschner et al. (2019), uma aceleradora assinada se caracteriza pelo gerenciamento por uma aceleradora independente, em nome de uma grande empresa. E a aceleradora como consórcio ocorre quando uma aceleradora/empresa oferece seus serviços de aceleração para mais de uma empresa, para o mesmo programa.

Por isso, este recorte foi estabelecido, para que o comparativo fosse o mais próximo possível.

Por meio de pesquisa em ferramentas de busca, redes sociais, relatórios e artigos, foram identificados 27 programas, com as seguintes características:

- Programa de aceleração assinado ou patrocinado por uma ou mais empresas com no mínimo 3 meses de aceleração, conforme Kohler (2016) e Mahmoud-Jouini et al. (2018);
- Programa de aceleração gerido por um parceiro externo à empresa, como: aceleradoras, consultorias e/ou outras organizações;
- Programa com objetivo de conectar as empresas às *startups*, para resolver problemas internos das corporações e/ou criar produtos, colaborando com a inovação na empresa, conforme Kohler (2016) e Moschner et al. (2019).

- Programa com início da aceleração em 2019 e/ou 2020, esse recorte de tempo foi estipulado para permitir uma comparação mais fiel entre os programas. Dessa forma, tem-se todos os programas estudados sendo executados no mesmo momento.

Nessa pesquisa por programas de aceleração corporativa, foram identificados alguns programas que não se enquadraram no escopo desse trabalho. Abaixo seguem esses programas identificados e os respectivos motivos para não se enquadrarem nesse trabalho:

Quadro 4 - Programas identificados fora do escopo do trabalho

Programa	Empresa âncora	Parceiro Externo	Motivo do não enquadramento
Creative Startups	Samsung	Anprotec e CCEI	Programa executado internamente pelos colaboradores da Samsung
Artemisia Lab Desafios da Saúde Pública	Instituto Sabin	Artemisia	- Duração da aceleração menor que 3 meses (6 semanas) - Objetivo do programa: desenvolvimento de startups para ecossistema de inovação.
Ford Fund Lab	Ford Fund	Artemisia	- Duração da aceleração menor que 3 meses (5 semanas) - Objetivo do programa: desenvolvimento de startups para ecossistema de inovação.
BNDES Garagem	BNDES	Liga Ventures e Wayra	- Objetivo do programa: desenvolvimento de startups para ecossistema de inovação.
Estação Hack	Facebook	Artemisia	- Objetivo do programa: desenvolvimento de startups para ecossistema de inovação.
Iguá Lab	Iguá Saneamento	Tropos Lab	- Duração da aceleração menor que 3 meses (6 semanas)
Neo Acelera	Neo Química	Yunus Corporate Social Innovation	- Objetivo do programa: desenvolvimento de startups para ecossistema de inovação.

Fonte: Elaborado pela autora

O principal fator que desqualifica esses programas no contexto dessa pesquisa é o fato de o objetivo de alguns deles focar no desenvolvimento de *startups*/empreendedores para a resolução de problemas para a sociedade, como saúde e saneamento básico, por exemplo, sem a intenção da empresa âncora patrocinadora da ação se relacionar comercialmente, ou como forma de desenvolvimento de novos produtos com os *startups* participantes. Isso foge das definições de aceleração corporativa encontradas na literatura estudada, em que as aceleradoras corporativas são uma forma de as grandes empresas inovarem por meio do relacionamento com as *startups*.

Outro fator determinante foi o período da aceleração ser menor do que os três meses mínimos de aceleração encontrados nos estudos realizados por Kohler (2016) e Mahamoud-Jouini et al. (2018).

O programa *Creative Startups*, da *Samsung*, em parceria com a Anprotec, se caracteriza como uma aceleração *in-house*, no enquadramento proposto por Moschner et al. (2019), pois a gestão do programa é realizada pelos colaboradores da empresa.

Dessa forma, este estudo trabalhará no contexto de 27 programas de aceleração corporativa, com auxílio de parceiros externos para a criação e execução das iniciativas. As empresas âncora investem em programas de aceleração executados por parceiros externos, seja como contratantes – quando essas empresas contratam um intermediário para executar um programa dedicado para a empresa – seja como associadas – quando as empresas se engajam em um programa preparado por um intermediário junto a outras empresas (KITSUTA; QUADROS, 2018).

Quadro 5 - Programas de Aceleração Corporativa no Brasil com auxílio de parceiros externos

	Nome do programa	Empresa(a) âncora	Parceiro Externo	Papel	Início da Aceleração
1	AES Tiête Inovação	AES Tietê	Liga Ventures	Contratante	Janeiro de 2019
2	B.Lab	Bauduco	Liga Ventures	Contratante	Janeiro de 2020
3	BrinksUp!	BRINKS	Liga Ventures	Contratante	Julho de 2019
4	Brmall Partners	Brmall	Endeavor	Contratante	
5	Co.Lab	Colhate-Palmolive	Liga Ventures	Contratante	Janeiro de 2020
6	Coca Cola Beyond Packaging	Coca Cola	Inno Science	Contratante	Novembro de 2019
7	Conexão Vital	Unimed	Liga Ventures	Contratante	Janeiro de 2020
8	CPFL Inova	CPFL	Endeavor	Contratante	Mai de 2019
9	Edenred Connect	Edenred	Kyvo	Contratante	Agosto de 2019
10	Eurofarma Synapsis	Eurofarma	Endeavor	Contratante	Agosto de 2019
11	Ferrero Accelera	Ferrero Rocher	Liga Ventures	Contratante	Junho de 2019
12	FIEMG Lab 4.0	VALE, Gerdau, RHI Magnesita, Cemig	FIEMG	Associado	Julho de 2019
13	Fora da Lata	Suvini/BASF	Liga Ventures	Contratante	Agosto de 2019
14	Garagem Duratex	Duratex	Endeavor	Contratante	Outubro de 2019
15	Gerdau Builders	Gerdau	Endeavor	Contratante	Junho de 2019
16	Lever UP	Unilever	Liga Ventures	Contratante	Agosto de 2019
17	Liga Autotech	Mercedes Benz, Grupo Comporte, Continental	Liga Ventures	Associado	Julho de 2019
18	Liga Emerging Technologies	Elo, Cateno e Tivit	Liga Ventures	Associado	Janeiro de 2019
19	Liga Retail	GPA, Leroy Merlin	Liga Ventures	Associado	Mai de 2019
20	Nestle Beyond Food	Nestle	Startese	Contratante	Janeiro de 2020
21	Oxigênio	Porto Seguro	Liga Ventures	Contratante	Agosto de 2019
22	Programa de Aceleração Visa	Visa	Kyvo	Contratante	Agosto de 2019
23	Sodexo Accelerator	Sodexo	Liga Ventures	Contratante	Janeiro de 2020
24	The Hope	Estrella Galicia	Kyvo	Contratante	Outubro de 2019
25	Transforma Souza Cruz	Souza Cruz	Liga Ventures	Contratante	Julho de 2019
26	Vedacit Labs	Vedacit	Liga Ventures	Contratante	Março de 2020
27	Vetor AG	Andrade Gutierrez	Neo Ventures	Contratante	Julho de 2019

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desses programas de aceleração corporativa serão analisados, do ponto de vista de suas arquiteturas, os seguintes fatores críticos na concepção e gestão desses programas:

- (i) a empresa âncora;

- (ii) os objetivos e possibilidades do programa para a promoção do engajamento entre as empresas e as *startups*;
- (iii) a quantidade de *startups* selecionadas para o programa;
- (iv) o tempo de aceleração;
- (v) o investimento realizado para as *startups* e a contrapartida com *equity* ou não (*free-equity*)

Dos programas analisados, em 85%, ou 23 programas, as grandes empresas assumem papel de contratante, de acordo com o enquadramento proposto por Kitsuta e Quadros (2018), para o desenvolvimento de uma aceleradora assinada, conforme Moschner et al. (2019). Nos 4 programas restantes, as grandes empresas se posicionam como associados em aceleradoras que utilizam do modelo de consórcio.

Das aceleradoras como consórcio, três delas são desenvolvidas pela Liga *Ventures*, com 3 grandes empresas parceiras. E uma é desenvolvida pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, com 4 indústrias.

Quadro 6 - Programas de Aceleração no Brasil e seus aspectos críticos

	Nome do programa	Quantidade de Startups Aceleradas	Tempo de Aceleração	Investimento	Equity
1	AES Tiête Inovação	até 3	4 meses	até 750 mil reais	opção de compra
2	B.Lab	até 4	4 meses	-	-
3	BrinksUp!	até 4	4 meses	160 mil reais	2 a 10%
4	Brmall Partners	até 15	7 meses		
5	Co.Lab	até 4	4 meses	-	-
6	Coca Cola Beyond Packaging	até 20	6 meses	até 150 mil reais	-
7	Conexão Vital	até 4	4 meses	-	-
8	CPFL Inova	até 12	7 meses	-	-
9	Edenred Connect	até 4	6 meses	-	-
10	Eurofarma Synapsis	até 8	5 meses	-	-
11	Ferrero Accelera	até 4	4 meses	-	-
12	FIEMG Lab 4.0	até 50	12 meses	até 105 mil reais	-
13	Fora da Lata	no mínimo 4	4 meses	-	-
14	Garagem Duratex	até 7	7 meses	-	-
15	Gerdau Builders	até 10	7 meses	-	-
16	Lever UP	no mínimo 4	4 meses	-	-
17	Liga Autotech	até 6	4 meses	-	-
18	Liga Emerging Technologies	até 4	4 meses	-	-
19	Liga Retail	até 4	4 meses	-	-
20	Nestle Beyond Food	até 3	3 meses	1 Milhão de reais para 3 startups	-
21	Oxigênio	até 10	4 meses	-	-
22	Programa de Aceleração Visa	até 10	6 meses	-	-
23	Sodexo Accelerator	até 7	5 meses	-	-
24	The Hope	até 5	3 meses	-	-
25	Transforma Souza Cruz	até 4	4 meses	-	-
26	Vedacit Labs	até 5	4 meses	100 mil reais	5%
27	Vetor AG	até 7	5 meses	-	-

Fonte: Elaborado pela autora

Os programas de aceleração estudados apresentaram como principais motivações e objetivos: (i) estabelecer conexões entre as *startups* e as áreas/unidades de negócios das empresas âncora; (ii) explorar oportunidades de negócios e soluções em conjunto; (iii) gerar parcerias, negócios e soluções para resolver os problemas das grandes empresas; (iv) desenvolver as *startups* por meio de mentorias, acesso a redes

de fornecedores, clientes e canais de vendas; (v) desenvolver negócios e soluções para o setor das empresas âncora. Além disso, alguns programas possuem como objetivo secundário fomentar o ecossistema empreendedor e de *startups*.

Para atrair as *startups*, os programas oferecem um canal aberto e estruturado para explorar oportunidades de negócios com a empresa âncora, além do acesso a executivos das empresas, mentoria com funcionários e pessoas relevantes do setor e mentores externos. 15 dos 26 programas analisados ainda oferecem espaço de *coworking*.

Dentre os programas analisados, apenas 6 declaram oferecer investimento e divulgam o valor ofertado para as *startups* que participam dos programas. São eles: AES Tietê Inovação, *BrinksUp!*, Coca Cola *Beyond Packaging*, FIEMG Lab 4.0, Nestlé *Beyond Food* e Vedacity Labs.

Desses, o *BrinksUp!* e o Vedacity Labs realizam investimentos de R\$160 mil e R\$100 mil, em troca de 2%-10% e 5% de *equity*, respectivamente. Já a AES Tietê Inovação prevê um investimento de até R\$750 mil, em troca de opção de compra.

O Coca Cola *Beyond Packaging* prevê o investimento de R\$150 mil para auxiliar as *startups* no desenvolvimento do MVP. O Nestlé *Beyond Food* fará um aporte de até R\$1 milhão em até 3 *startups* para a cocriação de soluções que atendam às necessidades dos consumidores da empresa. E o FIEMG Lab 4.0 oferta um pouco mais de R\$100 mil para o desenvolvimento e aprimoramento da tecnologia das *startups*, além do acesso a um fundo de até R\$240 mil para a realização de provas de conceito entre as *startups* participantes do programa e as empresas patrocinadoras. Esses três programas, apesar de ofertarem investimentos, não cobram contrapartida em *equity* das *startups* participantes.

O CPFL Inova não oferece oportunidade de investimentos para *startups* participantes do programa. Entretanto, existe a possibilidade das *startups* do programa terem acesso a um fundo de R\$10 milhões do Grupo CPFL Energia, para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento, investimento em capacitação técnica e especialização para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Algumas iniciativas declaram realizar investimentos após a identificação das sinergias entre as *startups* e as empresas, para o desenvolvimento de POCs e Pilotos, mas não informam o orçamento disponível. Além disso, somente algumas das *startups* selecionadas por esses programas de fato concretizam a realização de testes com as empresas âncoras.

O Vedacit Labs e AES Tietê Inovação ofertam, além do disposto acima, uma rede de parceiros e de laboratórios para auxiliar as *startups* na realização de testes e construção de protótipos. O Programa de Aceleração da Visa e o The Hope, da Estrella Galicia, ofertam, respectivamente, uma parte da aceleração no Vale do Silício durante duas semanas e uma imersão corporativa e cultural na empresa em Galicia, na Espanha, com objetivo de auxiliar as *startups* a exportarem serviços para a Europa.

Em média, os programas identificados no Brasil selecionam 8 *startups* em cada ciclo de aceleração e são executados em cerca de 5 meses.

Cabe ressaltar que se tirado da média o programa FIEMG LAB 4.0, matéria de estudo desse trabalho e que possui o maior número de startups aceleradas e também o maior período de aceleração a média dos programas analisados cai para 6,6 startups aceleradas e 4,7 meses de aceleração.

As ofertas e benefícios dos programas estudados vão ao encontro de algumas características de programas de aceleração propostas por Pauwels et al. (2015), principalmente nas ofertas do programa por meio de mentorias, serviços de acompanhamento/aconselhamento, espaços de *coworking*. Não fica claro, por meio das informações disponíveis na maioria dos programas estudados, se estes ofertam atividades de treinamento e capacitação e se há *Demo Day* ao final dos programas.

Em relação ao foco estratégico e ao propósito dos programas estudados, todos apresentam com certa clareza os objetivos e motivações da ação, assim como as áreas de mercado e/ou tecnologias que as empresas estão buscando para se relacionarem. Essas características se encontram com a literatura, principalmente conforme Pauwels et al. (2015) e Kohler (2016).

Entretanto, não necessariamente em todos os casos analisados o foco do programa é fechado suficientemente para se caracterizar um programa de nicho em uma vertical específica. A grande maioria ataca problemas generalizados de grandes

empresas, com alguns pontos de convergência para o mercado em que a empresa está situada. Ao mesmo tempo em que essa abordagem abre o leque para a participação de mais *startups*, os programas não usufruem dos benefícios de programas de nicho, como identificado por Mahmoud-Jouni et al. (2018) e Moschner et al. (2019).

Por meio da análise de informações disponíveis dos programas estudados, os indicadores de *performance* declarados pelos programas são:

- (i) parcerias, realização de pilotos, compra de soluções das *startups* pelas grandes empresas;
- (ii) estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com as *startups* como fornecedores;
- (iii) horas/sessões de mentoria e *coaching*;
- (iv) conexões estabelecidas;
- (v) crescimento do faturamento das *startups*;
- (vi) crescimento do número de funcionários das empresas;
- (vii) investimentos realizados pela empresa âncora no relacionamento com as *startups* por meio de compra, codesenvolvimento ou projetos pilotos.

A Endeavor é uma das poucas empresas que disponibiliza a *performance* de seus programas depois do primeiro ciclo de aceleração.

Tabela 2- Indicadores de Performance dos programas de aceleração da Endeavor no Brasil

Programa	Startups que fecharam parceria com a empresa âncora (pilotos/vendas)	Investimento no desenvolvimento de projetos com a empresa âncora	Horas de Mentoria Individual e Coletiva	Crescimento do faturamento das startups	Aumento do número de funcionários das startups
CPFL Inova	80%	6 Milhões de Reais	Mais de 60h	48%	39%
Synapsis Eurofarma	75%	-	Mais de 100h	30%	44%
Garagem Duratex	57%	-	-	81%	40%

Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas executoras dos programas são consultorias de inovação (Liga Ventures, Inno Science, Kyvo, Neo Ventures, organizações sem fins lucrativos, Endeavor), empresas de educação corporativa (Startese). Destaca-se que a Liga Ventures é a responsável por mais da metade dos programas de aceleração corporativa que contam com auxílio de parceiros para a sua execução no Brasil no período estudado.

Essas empresas são responsáveis pelo desenho dos programas, sua estrutura, processo de seleção e execução, cujas principais atividades são: (i) divulgar e captar as *startups*, o que é feito por meio de redes sociais, e-mail marketing à base, site institucional do programa, entre outros canais; (ii) operacionalizar o processo de seleção por meio de: edital, site, formulário de inscrição; (iii) avaliar, entrevistar e pré-selecionar as *startups* inscritas; (iv) operacionalizar eventos de imersão e/ou apresentação para executivos e funcionários das empresas para compor banca para avaliação final e escolha das *startups* participantes dos programas; (v) executar o programa de aceleração; e (vi) mensurar o impacto e os resultados.

Toda a operação dos programas, desde a divulgação até a finalização, é de responsabilidade das empresas parceiras das grandes corporações, que desejam utilizar o formato de aceleração corporativa como um meio para inovação. Apesar da operação ser executada pelas empresas contratadas, os grandes marcos dos programas contam com a presença dos *sponsors* internos das empresas e funcionários como tomadores de

decisão, mentores, e viabilizadores da conexão das *startups* com a empresa. Esses pontos de conexão acontecem no processo seletivo em sessões de *pitch* para executivos, durante a aceleração por meio de mentorias, sessões de *coaching* e conexões com funcionários e com a rede de fornecedores, clientes e parceiros da empresa e, ao final dos programas, com a apresentação de *Demo Days* (apresentação das *startups* participantes dos programas e os resultados do programa).

As motivações das grandes empresas no estabelecimento de programas de aceleração corporativa, alinhados com as *expertises* próprias das empresas parceiras escolhidas para executar os programas, refletem no grau de maturidade das *startups* participantes dos programas, que são escolhidas a partir de diferentes critérios de seleção. Por meio de um agrupamento dos critérios utilizados por todos os programas estudados, encontraram-se as 10 características dos startups mais observadas e avaliadas pelos programas em ordem de utilização:

1. Equipe de empreendedores: capacidade de execução, complementariedade de perfil, experiência;
2. Modelo de negócios e potencial de escala;
3. Produto: estágio de maturidade, grau de inovação e originalidade;
4. Tamanho de mercado;
5. Viabilidade da expansão do negócio;
6. Maturidade da empresa: tração econômica e operação;
7. Diferencial competitivo;
8. Relevância da solução para o setor e potencial de impacto;
9. Proposta de valor; e
10. Viabilidade econômica da solução.

A análise da equipe empreendedora, como o principal critério de seleção dos programas de aceleração analisados, vai ao encontro do proposto por Pauwels et al. (2015).

Em análise dos processos seletivos dos programas, estes se utilizam de plataformas *online* para as inscrições das *startups*, o que também vai ao encontro do

proposto por Pauwels et al. (2015). Entretanto, por se tratarem de programas de grandes corporações, não há indícios no material analisado de que o processo de seleção é feito em conjunto com diferentes *players* do mercado, como Pauwels et al. (2015) propõe. Somente o programa FIEMG Lab 4.0 apresenta sinais de que realiza uma triagem com ajuda do ecossistema, para selecionar suas *startups*. Esse fator será analisado em maior profundidade nas próximas sessões desse capítulo

A contratação de empresas e/ou organizações para executar programas próprios para as empresas, ou o engajamento com programas com mais de uma empresa, como é o caso do Liga *Emerging Technologies*, Liga Auto Tech e o Liga *Retail* e FIEMG Lab 4.0 para a aceleração de *startups*, é uma forma das empresas patrocinadoras aumentarem seu escopo de atuação em inovação, externalizarem a operação dos programas, contarem com o apoio de empresas e profissionais com experiência prévia na área, acessarem a rede das empresas e, por fim, testarem se o modelo de aceleração corporativa funciona e se alinha às estratégias das empresas sem a necessidade de criar estrutura e operação internamente.

Todos esses critérios avaliados para os 26 programas serão comparados com maior profundidade ao FIEMG Lab 4.0, objeto de estudo desse trabalho.

4.2 Histórico FIEMG LAB

O FIEMG Lab 4.0, programa de aceleração da FIEMG, é uma evolução do programa que foi lançado no dia 2 de julho de 2016, com o nome de FIEMG Lab Novos Negócios, e que teve início em março de 2017. Na época o programa nasceu para dar suporte a empresas de base tecnológica, *startups* e *spin-offs* corporativas. Considerado um projeto pioneiro entre as Federações de Indústrias, a iniciativa tinha por objetivo transformar tecnologia em negócio e realizar a conexão entre as indústrias e as *startups* (FIEMG, 2016a; FIEMG, 2017a).

4.2.1 FIEMG Lab Novos Negócios

O FIEMG Lab Novos Negócios foi resultado da sinergia entre o Sistema FIEMG com diferentes parceiros como: FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais, SECTES - Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior, CNI – Confederação Nacional da Indústria, SEBRAE, SENAI e o Grupo BMG (FIEMG, 2017a).

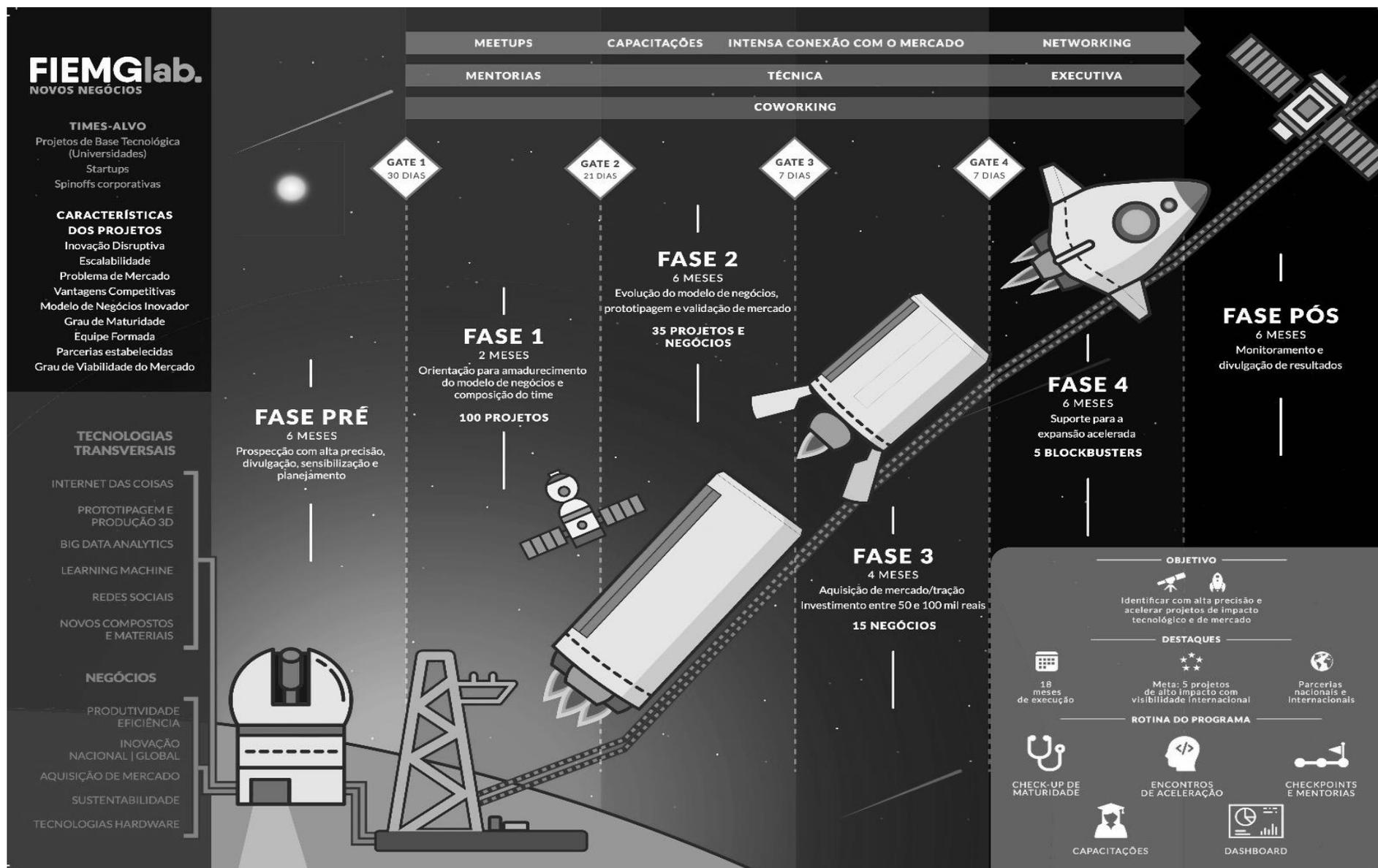
A primeira versão do programa foi preparada para receber 100 projetos, para um período de 18 meses de aceleração, divididos em 4 fases, com seleção progressiva das *startups* que seguiram de uma etapa para a outra. Durante esse período, foram realizados diagnósticos, reuniões, *checkpoints* (checagem da evolução dos projetos), capacitações e mensuração de resultados (FIEMG, 2016b).

O desenho metodológico da primeira edição do programa buscou impactar um grande volume de *startups*, de diferentes áreas de atuação e em estágio *early stage*, o que resultou em um programa para 100 *startups* que poderiam ter foco tanto no consumidor final (B2C - *business to customer*) como em empresas (B2B - *business to business*), não se restringindo a soluções para a indústria. O objetivo era selecionar *startups* capazes de gerar negócios de impacto para a economia e a sociedade, gerando como consequência o impacto na indústria (CIAEM, 2016).

As fases do programa foram organizadas para atendimento a uma quantidade específica de *startups* em cada etapa e com atividades diferentes em cada momento, conforme descrito no edital lançado no dia 3 de outubro de 2016 (FIEMG LAB, 2016a).

A primeira fase do programa, com duração de 2 meses, selecionou 100 times/projetos para um processo de amadurecimento do modelo de negócios. Nessa etapa, cada equipe recebeu uma bolsa de R\$1.521,00 por dois meses para auxílio aos empreendedores. Após uma avaliação interna, foi realizada uma seleção das *startups* que seguiram para a próxima fase. A segunda fase, com duração de 6 meses, teve a participação de 35 *startups* das 100 iniciais, e tinha como objetivo acelerar os projetos em prototipagem, validação e tração no mercado. Nessa etapa, as equipes receberam duas bolsas de R\$1.521,00 para auxiliarem os empreendedores (FIEMG LAB, 2016a).

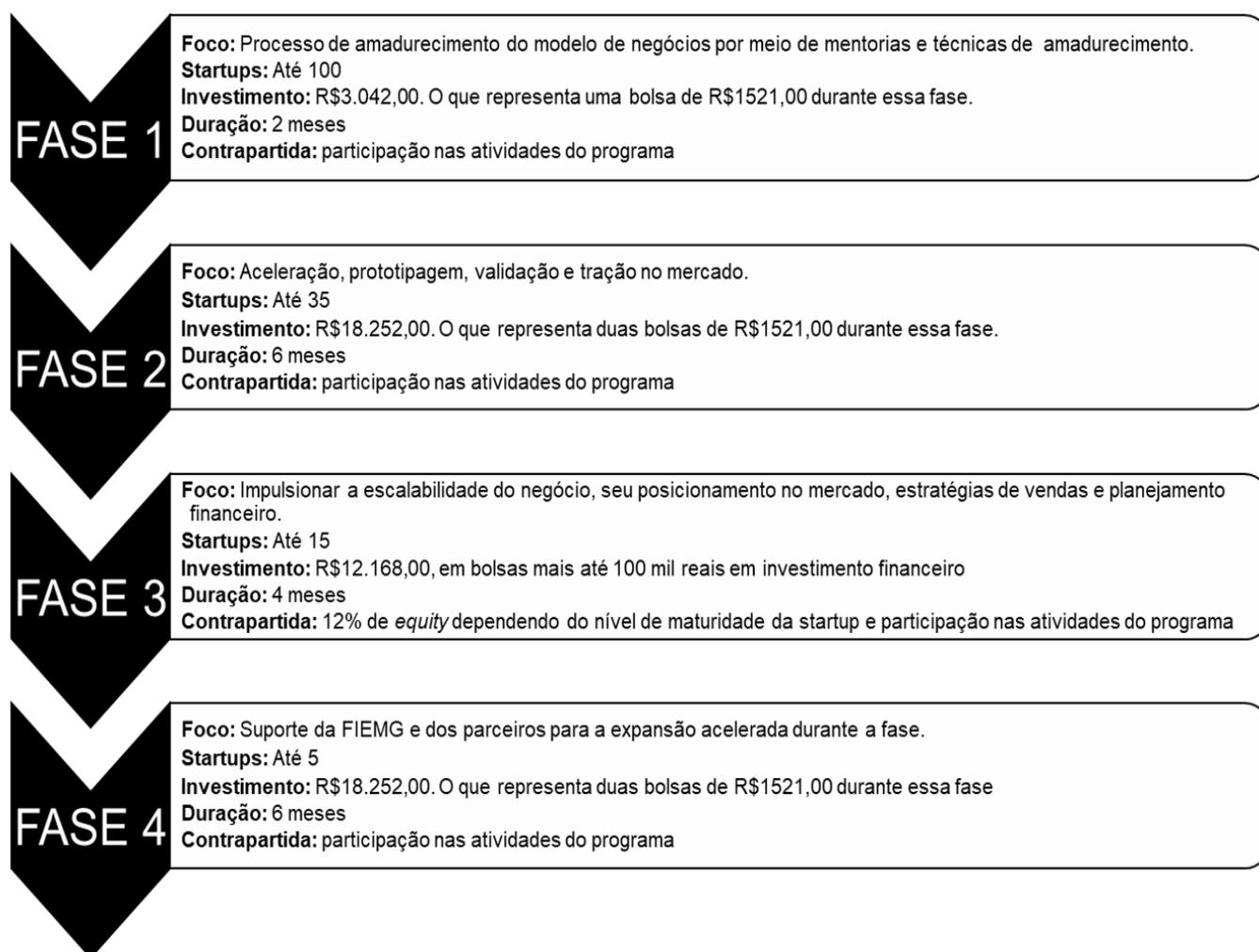
Figura 7- Infográfico etapas FIEMG Lab Novos Negócios



Fonte: Centev, 2016

As duas primeiras fases foram realizadas sem contrapartida das *startups*, por meio de participação acionária. Com o avanço nas fases, as 20 *startups* que participaram das fases 3 e 4 poderiam receber investimentos de até R\$ 100 mil, dependendo da maturidade da *startup*, por 12% de *equity*. Durante as últimas duas fases, as duas bolsas de R\$1.521,00 se mantiveram.

Figura 8- Desenho Primeiro Programa FIEMG Lab Novos Negócios



***Legenda: Elaborado pela autora com base no Edital do Programa
Fonte: FIEMG LAB, 2016**

Para a terceira fase do programa, foram selecionados 15 negócios, que poderiam receber R\$50 mil do programa ou, caso a *startup* selecionada comprovasse investimentos materiais por meio de documentos, contratos, notas fiscais e/ou aplicações

financeiras superiores a R\$420 mil, receberiam investimentos proporcionais ao valor comprovado de até R\$100 mil, em vez dos R\$50 mil iniciais. Em contrapartida, a *startup* deveria ceder 12% de participação acionária. Nessa fase, que teve duração de 4 meses, o objetivo foi impulsionar a escalabilidade do negócio, seu posicionamento de mercado, estratégias de venda e planejamento financeiro (FIEMG LAB, 2016a). Esse investimento, previsto em edital, foi realizado por meio do BMG Uptech, parceiro do programa (FIEMG, 2017b).

Por fim, a quarta e última fase teve duração de 6 meses e selecionou 5 negócios. Essa etapa teve foco o suporte da FIEMG e de seus parceiros para auxiliar as *startups* em sua expansão (FIEMG LAB, 2016a).

A primeira edição do programa contou com cerca de 700 inscritos (FIEMG, 2017b), de 11 países diferentes, e teve início em março de 2017, quando os 100 projetos selecionados começaram a trabalhar no espaço de *coworking* Atmosphera. Dos projetos escolhidos para a primeira fase, 73 se caracterizavam como *startups*, 10 *spin-offs* corporativas e 17 *spin-offs* acadêmicas oriundas de diferentes cidades e regiões do Brasil (FIEMG, 2017a; FIEMG, 2017c).

Um ano após o início do programa, em março de 2018, o FIEMG Lab Novos Negócios encerrou a sua terceira fase e apresentou as 5 *startups* finalistas do programa: Reaver, Holobox, Indwise, 3D Virtual Care e Psicologia Viva (FIEMG, 2018a; BMG UPTECH, 2018).

4.2.2 FIEMG Lab 4.0

Em julho de 2018, o programa foi rebatizado e passou a se chamar FIEMG Lab 4.0. Se antes o foco era dar suporte a empresas de base tecnológica, *startups* e *spin-offs* corporativas de qualquer setor, independentemente do foco ou não na indústria, agora o programa passou a ter foco total na indústria e nos seus sindicatos. Com essa mudança estratégica, o programa passou a focar em *startups* maduras com soluções para atuar em conjunto com as indústrias (FIEMG, 2018b).

O FIEMG Lab passou então a ser a área de negócios do Sistema FIEMG, área “apta a captar tecnologia, transformação disruptiva, soluções em produtividade e novos modelos de negócios e aproximar da indústria mineira. Assim, confere diversificação e competitividade às indústrias e contribui para a nova configuração do ambiente de negócios de Minas” (FIEMG, 2019c). Dessa forma, o FIEMG Lab 4.0 é um dos produtos dessa área, que também conta com o FIEMG Lab *Challenge*, programa que propõe a solução dos desafios das indústrias, por meio da associação com as soluções propostas pelas *startups* (FIEMG, 2019c).

Essa mudança de posicionamento trouxe também um novo local para as *startups* serem aceleradas, o CIT, Centro de Inovação e Tecnologia do SENAI FIEMG (FIEMG, 2019b). O local é uma unidade do SENAI constituída por Institutos de Inovação e Tecnologia focados na competitividade industrial, como laboratórios de metalmeccânica, alimentos e bebidas, engenharia de superfícies, metrologia, automotivo, meio ambiente, metalurgia e ligas especiais, processamento mineral e química (FIEMG, 2019a).

O FIEMG Lab 4.0 foi desenhado e construído para levar para a indústria mineira: (i) ganho de produtividade e eficiência; (ii) melhoria ou desenvolvimento de novos produtos; (iii) otimização de processos, gestão e logística; (iv) soluções corporativas; (v) sustentabilidade; (vi) soluções para a indústria 4.0 (soluções em eficiência energética) (FIEMG LAB, 2019a).

Com o apoio do Governo de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SEDE, do SEBRAE/MG e da Fundação de Amparo à Pesquisa em Minas Gerais – FAPEMIG (FIEMG LAB, 2019a; FIEMG LAB, 2019b; HOJE EM DIA, 2019), bem como o patrocínio de grandes indústrias ligadas à base da FIEMG como: Cemig, Gerdau, RHI Magnesita e Vale (FIEMG, 2019d; FIEMG LAB, 2019a; FIEMG LAB, 2019c), o programa teve investimentos superiores a R\$ 2 milhões para a sua viabilização (FIEMG, 2019d).

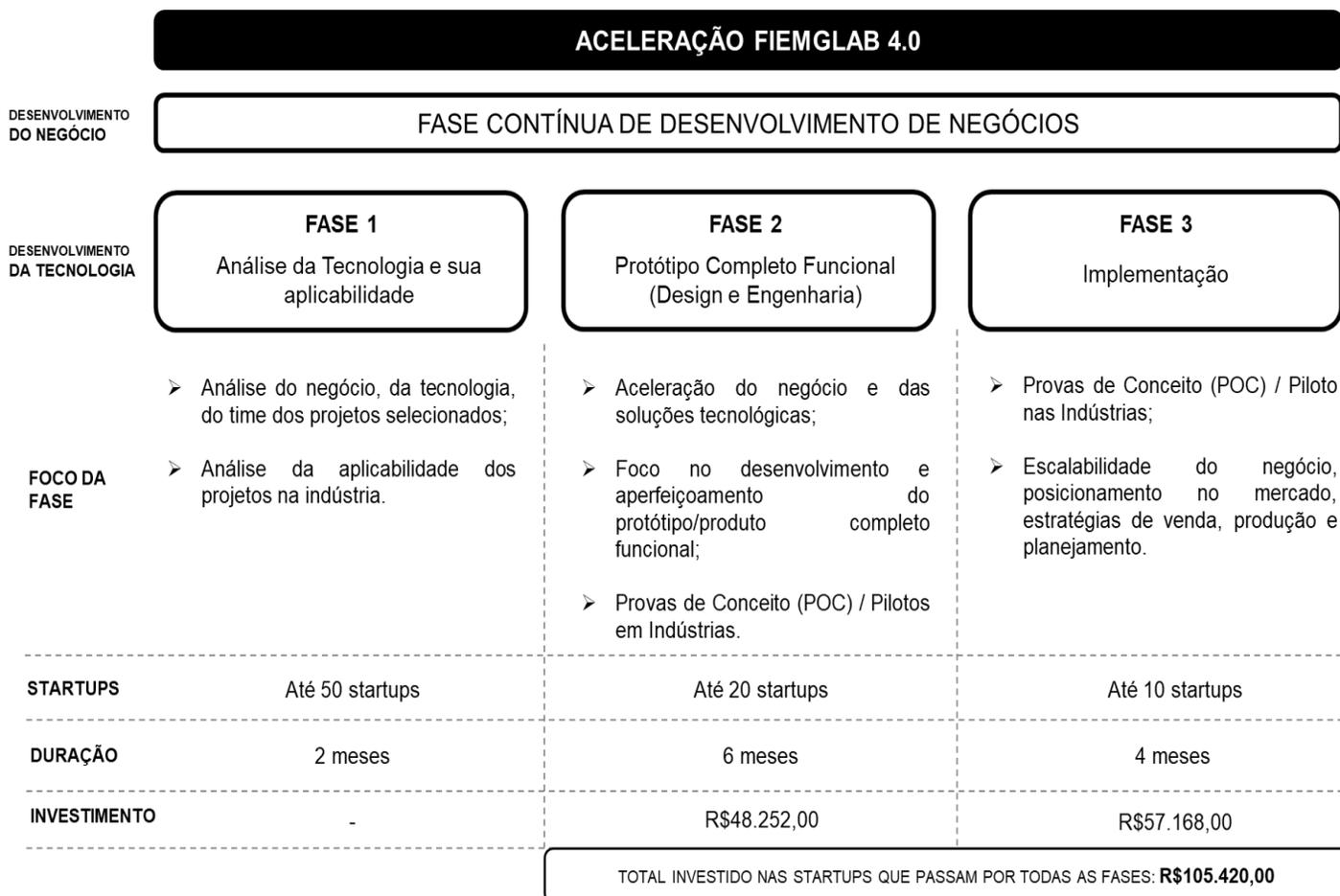
As empresas que patrocinam e, conseqüentemente, se engajam profundamente no programa são as chamadas “indústrias madrinhas”. Essas empresas participam ativamente do programa, com a disponibilização de conhecimento, informações estratégicas, recursos financeiros e estrutura para testes industriais (FIEMG, 2019d). O

FIEMG Lab 4.0 é uma das plataformas de inovação aberta que essas indústrias utilizam para inovar (FIEMG LAB, 2019a; FIEMG, 2019d).

Por meio de uma nova abordagem, o FIEMG Lab 4.0 entrega para as indústrias inovação, competitividade e conexão com *startups*. Já para as *startups* participantes, o programa oferta aceleração, desenvolvimento tecnológico e conexão com a indústria, por meio do acesso às indústrias madrinhas e a mais 15 mil indústrias da rede da FIEMG, que possuem potencial para testar e validar as soluções das *startups*. Devido a essas características, o programa tem foco em *startups* B2B (*business to business*), com soluções para indústria. (FIEMG LAB, 2019a; FIEMG, 2019d)

De acordo com o edital do programa (FIEMG LAB, 2019b), o programa tem como objetivo principal: “promover a inovação aberta por meio da relação entre *startups* e indústrias e conectar a força da indústria para o desenvolvimento do ecossistema de *startups*, por meio de três etapas: identificar e atrair projetos inovadores com potencial de impacto para a indústria, acelerar os projetos e suas soluções tecnológicas, bem como potencializar os impactos no mercado.

Figura 9- Arquitetura do programa de aceleração FIEMG Lab 4.0



Fonte: FIEMG LAB, 2019a; FIEMG LAB 2019b adaptado pela autora.

O desenho metodológico do FIEMG Lab 4.0 conta com uma aceleração de negócios, aliada ao desenvolvimento tecnológico. O programa tem três fases. A primeira fase visa a analisar a tecnologia e sua aplicabilidade, assim como validar o protótipo completo funcional das *startups*. A segunda, tem foco no desenvolvimento e validação do protótipo completo funcional, por meio de um olhar aprofundado na engenharia e no design do produto. E, por fim, na terceira fase, ocorre uma validação industrial, por meio de implementação das soluções das *startups* nas indústrias. Todas essas etapas são acompanhadas por uma fase contínua de desenvolvimento de negócios (FIEMG LAB, 2019a; FIEMG, 2018c; FIEMG LAB, 2019b).

Para trabalhar o desenvolvimento tecnológico alinhado ao desenvolvimento dos negócios, a nova metodologia do programa aposta em uma forte integração com os Institutos de Tecnologia e Inovação do SENAI para o desenvolvimento dos produtos e protótipos das *startups* (FIEMG, 2018c).

As *startups* participantes do programa possuem acesso a espaço de *coworking* localizado no Centro de Inovação e Tecnologia - CIT e ao ambiente de prototipagem do Laboratório Aberto do SENAI. Por meio do programa, são ofertadas conexões com o mercado, aceleração de negócio e de tecnologia, mentoria com profissionais de referência na indústria, bolsas de R\$1521,00/mês para as startups, assim como investimento para desenvolvimento da tecnologia sem obtenção de *equity* (FIEMG LAB, 2019a).

O investimento para o desenvolvimento da tecnologia ocorre a partir da segunda fase. Nesse momento, as 20 *startups* selecionadas têm acesso a duas bolsas de R\$1521,00 durante os 6 meses de duração, além de R\$30 mil para o aprimoramento da tecnologia. Na terceira e última fase, as 10 *startups* selecionadas para continuar no programa continuam recebendo as duas bolsas, dessa vez durante 4 meses, e recebem mais R\$45 mil para a tecnologia. As *startups* participantes da segunda e terceira etapas recebem, respectivamente, R\$48.252,00 e R\$57.168,00, o que totaliza R\$105.420,00 investidos, sem contrapartida acionária, nas *startups* que passam por todas as etapas do programa (FIEMG LAB, 2019b).

Em adição a esse investimento, o programa ainda prevê por edital a disponibilização de um fundo de R\$240 mil para a realização de POC (prova de conceito) ou piloto. Até 18 *startups* participantes do programa, a partir da segunda fase, podem acessar esse recurso, aportado pelas indústrias-madrinhas e administrado pelo programa. A seleção das *startups* contempladas, assim como o valor de cada POC ou piloto, são determinações das indústrias-madrinhas ao longo do programa, a partir da segunda fase (FIEMG LAB, 2019b; FIEMG, 2019d). O objetivo é a realização de provas de conceito e pilotos remunerados, com o propósito de testar as tecnologias das *startups* nas instalações das indústrias e viabilizar uma possível contratação posterior da solução pelas indústrias (FIEMG, 2019d).

A segunda edição do programa teve mais de 500 *startups* interessadas, das quais 170 finalizaram suas inscrições, 107 mineiras e 63 de outras localidades (FIEMG, 2019d). 50 *startups* foram selecionadas para o programa, das quais 33 atendiam a pelo menos um dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da ONU. A média de idade dos empreendedores foi de 36 anos, sendo 84% homens e 16% mulheres (FIEMG LAB, 2019d).

Dentre as *startups* selecionadas, 54% era capaz de impactar a indústria por meio de ganhos de produtividade e gestão; 10% em segurança; 8% em qualidade; 13% em sustentabilidade e meio ambiente; e 15% em logística. Esses impactos são habilitados pelas tecnologias 4.0 presente nas soluções das *startups* participantes. 46% destas utilizam computação na nuvem; 27% integram sistemas e máquinas; 27% realizam simulações; 6% trabalham com *blockchain*; 10% com *cyber* segurança; 44% com internet das coisas; 46% com *big data analytics* e 54% com inteligência artificial em suas soluções (FIEMG LAB, 2019d).

4.3 ENTREVISTAS

A partir da revisão bibliográfica e da análise dos programas de aceleração corporativa em execução no Brasil em 2019/2020, foi possível compreender que cada programa de aceleração possui um objetivo ou motivação próprios e que as ofertas de benefícios para empresas âncoras e *startups*, a arquitetura do programa, o processo de seleção, as demais ações de *corporate startup engagement* desenvolvidas no âmbito do programa e o parceiro externo escolhido estão diretamente ligados aos propósitos das empresas em se relacionarem com *startups* e o momento em que esse engajamento acontece.

Dessa forma, o roteiro das entrevistas foi construído de forma a destacar as percepções dos entrevistados em cada um dos grupos abaixo:

- a) Objetivos e motivações em desenvolver/participar do programa;

- b) A importância para a FIEMG de promover essa conexão e ser um parceiro para estabelecer o engajamento entre as indústrias e as *startups*;
- c) Os benefícios ofertados pelo programa para as empresas patrocinadoras e para as *startups* participantes, assim como os benefícios para o programa como um todo, de ter mais de uma empresa engajada como patrocinadora.
- d) Os benefícios para o ecossistema e para as demais indústrias;
- e) Arquitetura do programa;
- f) Utilização de outras ações de *corporate startup engagement* no contexto do programa;

Para a obtenção de resultados que representassem a percepção, as motivações, as ações, tomada de decisão e o processo da construção do programa FIEMG Lab 4.0, foram realizadas entrevistas com 3 pessoas da equipe de gestão do programa, que participaram ativamente do processo de transição, da primeira versão do programa para a segunda, assim como foram responsáveis por desenhar e executar o novo programa. Dessas, uma pessoa esteve também presente na equipe de concepção e execução da primeira versão do programa.

Para o melhor entendimento, essa sessão foi dividida em blocos, representando cada um dos grupos elencados acima. Para cada grande grupo de temática que foi abordado durante as entrevistas, abaixo se encontram a descrição dos resultados das entrevistas, assim como as percepções da autora, relacionando os resultados com a literatura e os estudos de outros programas de aceleração corporativa no Brasil.

4.3.1 Objetivos e motivações

E1: De acordo com o (a) primeiro(a) entrevistado(a), a FIEMG passou por uma mudança organizacional, e entendeu-se que o FIEMG Lab precisava ser alterado para gerar mais valor para a indústria. Dessa forma, o primeiro objetivo do FIEMG Lab 4.0 foi focar em *startups* que tivessem soluções para a indústria; o segundo, buscar um modelo de aceleração capaz de atender a *startups* mais maduras, para aumentar o valor percebido da indústria e os resultados do programa.

Por fim, devido à interação com empreendedores em diferentes contextos, o (a) entrevistado (a) conta que a equipe percebeu que o desenvolvimento técnico e o de negócios ocorreram de forma separada no decorrer da evolução de uma *startup*. Conta, ainda, que muitos empreendedores que tinham um entendimento claro do negócio demonstravam dificuldades em realizar entregas tecnológicas, principalmente quando a solução envolvia *hardware*. Por outro lado, quando o empreendedor detinha o conhecimento técnico de forma aprofundada, a *startup* tinha dificuldade em vender e se posicionar no mercado.

Além disso, foi identificado que a indústria exige um nível de complexidade para a implementação e escala que deveria ser levada em consideração na formatação do programa. Dessa forma, observou-se como uma oportunidade na metodologia e arquitetura do programa trabalhar as duas linhas de desenvolvimento: do negócio e técnico, e dentro do âmbito de tecnologia focar em aspectos de engenharia e *design*.

E2: Para o(a) segundo(a) entrevistado(a), o FIEMG Lab 4.0 é uma evolução do primeiro programa. O(A) entrevistado(a) estabeleceu uma relação entre os dois programas, demonstrando que, quando houve a criação da primeira edição, foi criado um time específico dentro da Federação, para trabalhar a frente com as *startups*, e que o objetivo era estabelecer o relacionamento da Federação das Indústrias com o ecossistema empreendedor das *startups*. O programa, em sua primeira versão, não era totalmente voltado à indústria, mas “acreditava-se que iria acabar respingando na indústria de alguma forma”. Devido ao momento, a estratégia em 2016 foi começar a se relacionar com o ecossistema de inovação e *startup*. Dessa forma, a primeira versão do programa foi desenhada de forma aberta, para atender a um grande volume de *startups*: na primeira versão foram selecionadas 100 *startups*, com produtos tanto *b2b* quanto *b2c*, para que assim o programa pudesse fazer “um barulho no mercado”.

O (A) entrevistado (a) conta também que, depois do encerramento da primeira turma do FIEMG Lab, houve uma mudança gerencial da diretoria da FIEMG. Como consequência, a nova gestão passou a repensar as frentes de atuação das áreas da Federação. Isso gerou a necessidade de repensar o FIEMG Lab, originando o Fiemg Lab 4.0, totalmente voltado para a indústria.

Nessa reformulação, entendeu-se que um dos objetivos do programa seria trabalhar com *indtechs* (*startups* focadas em soluções para a indústria) e, como uma das finalidades do programa era gerar soluções aplicadas e “gerar nota fiscal dentro das indústrias” pelas *startups*, seria necessário focar o programa em *startups* mais maduras.

Além disso, identificou-se que a necessidade e a demanda das indústrias são extremamente complexas. Muitas vezes, as soluções envolvem *hardware*, ou exigem uma solução tecnológica mais robusta. Dessa forma, percebeu-se que seria necessário desenvolver uma aceleração não só de negócios, mas também de tecnologia.

O programa foi construído com essas premissas. Mas o (a) entrevistado(a) destaca que faltava a aprovação pela própria indústria do novo formato. A validação veio pela captação de indústrias madrinhas. A sensibilização foi feita por meio de reuniões com diferentes indústrias participantes, para promover a discussão sobre inovação aberta, contar casos de sucesso ou fracasso de quem já estava fazendo e introduzir quem nunca havia ouvido falar da temática.

Desses encontros, surgiram oportunidades para as indústrias madrinhas se relacionarem com o programa, o que se configurou para o(a) entrevistado(a) como uma validação da estrutura do novo programa.

E3: O (A) terceiro(a) entrevistado(a) descreve que o programa FIEMG Lab 4.0 foi criado e desenhado para atender, apoiar e impulsionar a inovação aberta na indústria, com foco na relação das indústrias com as *startups*.

4.3.2 A FIEMG

E1: O(A) primeiro(a) entrevistado(a) destaca que é uma oportunidade de se relacionar com tecnologia e negócios que sejam novos.

A *startup* não é uma indústria tradicional, ela não tem modelo tradicional, na minha percepção, isso traz um frescor em termos de negócio e tecnologia. E para a FIEMG, querendo ou não, esbarra no interesse da indústria. A indústria consegue se conectar com um modelo diferenciado e com novas possibilidades. (ENTREVISTADO E1, 2019).

É abordado que as tecnologias causam um impacto na indústria e que podem acarretar mudanças organizacionais ou de processos na indústria como um todo.

Prosseguindo no contexto, foi destacado que a “*startup* às vezes é detentora desse conhecimento, da tecnologia, e muitas vezes a indústria não tem acesso, não tem tempo de manipular, não tem ‘braço’ e não tem cultura organizacional”, e que não necessariamente as empresas conseguem encontrar, absorver esses conhecimentos e internalizá-los. Mas as empresas conseguem se relacionar com *startups* e ter acesso a soluções que podem trazer benefícios.

Os ganhos financeiros do relacionamento entre *startups* e indústrias, como redução de custo, melhoria de processos, qualidade, segurança, são os pontos que mais têm impacto na indústria, destaca por fim o(a) entrevistado(a).

E2: O(A) segundo(a) entrevistado(a) explica que a FIEMG tem “como essência ser uma entidade que visa a defesa dos interesses da indústria”, e que a organização possui diversas entidades para dar suporte à indústria, como o SESI, o SENAI e o Instituto Euvaldo Lodi - IEL, onde o FIEMG Lab está lotado. Explica, ainda, que o objetivo é gerar competitividade para a indústria mineira, aumento de produtividade e redução de custos. O(A) entrevistado(a) acrescenta que, “quando a FIEMG resolveu apostar nessa frente de inovação, foi mais um ponto de defesa de interesse, demonstrando para a indústria que existe uma nova forma de resolver problemas”, pois as *startups* podem ser aliadas das indústrias e auxiliá-las na redução de custos e aumento de produtividade.

Na sequência, foi destacado que a presença da aceleração no CIT - Centro de Inovação e Tecnologia SENAI FIEMG, que possui diversos centros de pesquisa e desenvolvimento, é uma forma do FIEMG Lab 4.0 “‘virar’ uma parte complementar de uma possível cadeia de inovação para a indústria”, de forma que o time da FIEMG, trabalhando desde 2015 com “o conhecimento, abordagem e aprendizado junto ao mercado de inovação”, pode ser “uma frente que consegue traduzir dois mundos tão distintos”: o das *startups* e o das indústrias. O FIEMG Lab, então, se torna “um tradutor dessa relação”.

Complementa que, para as indústrias que não tenham interesse em fazer ações de inovação por conta própria, o FIEMG Lab 4.0 é um elo entre esses dois mundos.

Ademais, a proposta é de que os resultados obtidos com o programa sejam compartilhados com todas as indústrias ligadas ou não diretamente com o programa.

Por fim, destaca que a FIEMG não possui participação financeira, nem nas *startups* nem nas POCs, que são realizadas internamente nas indústrias. E que a organização não cobra por realizar essa conexão. Dessa forma, a instituição trabalha no fomento e no fortalecimento da relação entre *startups* e indústrias. O programa, sendo patrocinado por algumas indústrias, acaba se tornando interessante para a indústria como um todo, pois o FIEMG Lab “acaba ‘virando’ um elo de discussão para várias indústrias”.

E3: O(A) terceiro(a) entrevistado(a) destaca que “um dos objetivos do IEL - Instituto Euvaldo Lodi, que é um dos braços da FIEMG, e onde o FIEMG Lab está localizado como projeto, é gerar competitividade para a indústria”. O(A) entrevistado(a) esclarece que:

[...] quando eu falo em competitividade hoje, inovação é um dos pontos chave, não é o único, mas é um dos pontos chave. E quando eu falo hoje em inovação, estou falando de agilidade, de novas tecnologias, novos processos e novos *mindsets*. E essa relação das grandes corporações com *startups* é interessantíssima para provocar esse novo *mindset*, essas agilidades, esses novos processos, esse novo pensar; e, obviamente, levar novas soluções. Então, apoiar essa relação era uma das ferramentas para a promoção da competitividade (ENTREVISTADO E3, 2019).

4.3.3 Benefícios para as indústrias madrinhas

E1: O(A) primeiro(a) entrevistado(a) comenta que, como o foco do programa é na indústria, a equipe entendeu que “era uma boa estratégia ter indústrias próximas”. E que dessa forma as indústrias também fazem parte do investimento no programa, que tem aportes também da própria FIEMG e de outros parceiros. Com isso, a indústria que investiu no programa possui acesso a alguns benefícios.

O programa, dessa forma,

[...] acelera as *startups* para elas ficarem em um ponto bom de relacionamento com a indústria (...) e somos responsáveis por fazer esse acompanhamento, para que a *startup* faça, de fato, uma boa entrega para a indústria (ENTREVISTADO E1, 2019).

Com isso, é oferecido para as indústrias madrinhas um espaço de *coworking*, onde elas podem “vivenciar um *mindset* diferente.”

O(a) entrevistado(a) destaca que o propósito é auxiliar a indústria no que é o universo das *startups*, de modo que são trabalhadas “algumas pequenas ações de *mindset* e cultura organizacional”, para que as indústrias possam refletir “como elas podem mudar internamente seus processos de compra e jurídicos, para conseguirem abraçar esse modelo dentro da organização”.

Soma-se a isso o benefício de ter no edital algumas verticais de interesse da indústria. O(a) entrevistado(a) ressalta que essas verticais “não são um requisito no processo de escolha das *startups*, mas um ponto que pesa”. A equipe do FIEMG Lab teve que buscar *startups* nessas verticais para participarem do processo de seleção.

Além disso, o(a) entrevistado(a) complementa que, dentro do FIEMG Lab, são oferecidos para as indústrias madrinhas os desafios tecnológicos, os chamados *Challenges*. Cada indústria tem direito a dois desafios e a equipe do programa faz o acompanhamento.

E2: O(a) segundo(a) entrevistado(a) começa destacando o benefício de marca que as empresas patrocinadoras adquirem.

Atrelar a imagem das indústrias madrinhas a um programa de inovação aberta acaba provocando uma oxigenação na percepção daquela indústria para o mercado (ENTREVISTADO E2, 2019).

Outro fator destacado foi a possibilidade que o programa traz para as indústrias madrinhas de terem acesso mais rápido a possíveis soluções da indústria. Isso significa que:

[...] elas não precisam aprender rapidamente ou ter times responsáveis para entender como é essa relação. Existe uma transferência de conhecimento, uma transferência de *know-how* de como essa relação acontece (ENTREVISTADO E2, 2019).

Dessa forma, a indústria madrinha consegue se relacionar muito mais rápido com as *startups*.

Em seguida, foi destacada também a transferência de conhecimento em inovação aberta, assim como o fato de que a indústria precisa se relacionar com *startups*, quais os benefícios desse engajamento, como é negociar com as *startups* e “tudo isso implica em: mudança de processos, mudança de fluxos e mudanças nas formas de liderança”. O(a) entrevistado(a) complementa que é importante desenvolver essa relação para que a indústria possa “entender que existem novas frentes, novas formas de prestação de serviços. Pois, até então, a indústria estava acostumada a ter regras engessadas para essas relações”.

O(a) entrevistado(a) frisa que as indústrias madrinhas possuem benefícios de outros programas da área de inovação aberta da FIEMG, como os FIEMG Lab *Challenges*, que se trata de desafios específicos da indústria, divulgados para as *startups* que possuem soluções. Além disso, as patrocinadoras possuem 5 estações de trabalho no espaço de *coworking* do programa, “onde diariamente temos representantes da indústria vivenciando esse mundo das *startups*. (...) A transferência de conhecimento e de cultura é muito grande.”

Por fim, foi destacado o fundo de POCs que as indústrias madrinhas constituíram. Cada indústria aportou um valor para “desenvolver e contratar POCs das *startups* participantes do programa”. Dessa forma, o(a) entrevistado(a) salienta que, como o contrato já foi realizado com a FIEMG, o processo de contratação da POC pela indústria é mais simples e rápido, visto que todos os aspectos jurídicos já foram superados anteriormente. Esse fundo possibilita maior autonomia para as indústrias madrinhas na contratação de *startups*.

O processo funciona da seguinte forma: a indústria madrinha sinaliza para a equipe do FIEMG Lab o valor necessário para a POC, baseada em uma proposta de *startup*, e o programa faz o repasse para as *startups*. Esse processo agiliza a contratação das *startups* por parte das indústrias madrinhas pois, como destaca o(a) entrevistado(a), não tem necessidade de a *startup* entrar como fornecedor na indústria. Dessa forma, a indústria “ganha uma velocidade para teste muito grande”, visto que a empresa só precisa iniciar o processo de compra das *startups* caso o relacionamento evolua para a prestação de serviço de fato.

E3: O(a) terceiro(a) entrevistado(a) comenta que os principais benefícios para as indústrias madrinhas é buscar por *startups* que atendam aos temas de interesse, promover os desafios internos das indústrias, que são chamados de FIEMG Lab *Challenges* – quando a indústria compartilha com a equipe do FIEMG Lab 4.0 algum desafio interno e o programa busca por *startups* para solucioná-los. Além disso, as empresas patrocinadoras possuem espaço no *coworking* do programa, o que permite para essas empresas a “interação constante com as *startups* do programa”.

4.3.4 Benefícios para o ecossistema e demais indústrias

E1: O(a) primeiro(a) entrevistada destaca que o programa “tenta manter sempre um relacionamento amplo com todas as indústrias”. Entendeu-se que o programa poderia, além das indústrias madrinhas, ter outras indústrias conectadas e envolvidas no processo, pois todas podem validar os processos, o produto e os negócios das *startups* participantes. Dessa forma, é bom para as indústrias, de maneira geral, manter esse relacionamento; e o programa é uma forma de “estretar a conexão com a *startup*”.

Por fim, destaca-se que, em termos estratégicos, é interessante para o programa ter outras indústrias próximas para que seja possível “atrair outras indústrias madrinhas” para os próximos ciclos. Dessa forma, o relacionamento com as indústrias permite ao programa mostrar o seu valor, estreitar o relacionamento com as *startups* por meio dos *business points*, método de mensuração e aproximação das *startups* com as indústrias desenvolvido pelo programa. Permite, ainda, aumentar o envolvimento, para que as indústrias vejam a relevância da entrega do programa e se tornem parceiras ou patrocinadoras no futuro.

E2: O (a) segundo (a) entrevistado (a) explica que o FIEMG Lab 4.0 é uma iniciativa de inovação aberta, o que:

[...] significa ter inteligência de fora da indústria pensando possíveis soluções para os desafios da indústria. [...] dessa forma, quanto mais diferentes olhares, percepções, problemas estiverem envolvidos em um mesmo ecossistema, em um mesmo *hub*, mais válido, mais rico. (ENTREVISTADO E2, 2019).

Esse entrevistado acrescenta que o programa propicia o desenvolvimento da *startups* para pensarem as diversas aplicabilidades das suas soluções, para diferentes setores da indústria, assim como desenvolve o *mindset* das pessoas ligadas à indústria, para se relacionarem com as *startups*.

O programa, nesse contexto, entrega para todas as indústrias que estão conectadas ao FIEMG Lab 4.0, *startups* mais maduras do que normalmente se encontra no mercado, conhecimento sobre como realizar essa relação, tanto para a *startup* quanto para as indústrias. Assim, “existe um ganho dos dois lados”.

E3: O(a) terceiro(a) entrevistado(a) destaca que o FIEMG Lab 4.0 “entrega *startups* mais robustas para realizar a conexão com a indústria” e que o programa também é responsável por fomentar o ecossistema de *startups* com soluções para a indústria no Estado de Minas Gerais. E destaca:

[...] isso é interessantíssimo porque muitas vezes tem-se um volume muito maior de *startups b2c* do que *b2b* com soluções para a indústria. Fomentar isso mostra que existe um solo fértil para *startups* com essa característica”.

Além disso, o FIEMG Lab 4.0 é “um *hub* de encontro das indústrias com as *startups*”, ressaltando que o programa é o lugar onde a indústria pode buscar por ajuda para estabelecer um relacionamento com as *startups*. E é um local onde as *startups* também encontram a indústria.

4.3.5 Benefício de ter diferentes indústrias engajadas como indústrias madrinhas no programa

E1: O(a) primeiro(a) entrevistado(a) cita que as “diferentes indústrias trazem uma bagagem diversa, e que isso é muito rico”. O fato de cada indústria madrinha ter uma perspectiva e uma expectativa em relação ao programa é um ponto positivo apontado, juntamente com o fato de que a interação entre essas indústrias é forte durante o programa. “Querendo ou não, as indústrias estão envolvidas em uma cadeia, às vezes elas sofrem das mesmas dores, esse tipo de troca de problemas às vezes é muito bom”.

No final, o objetivo do programa é proporcionar o relacionamento entre as *startups* e as indústrias. Consequentemente, “a indústria pode ter impacto dentro da sua

organização se relacionando com *startups* (...) nos termos de relacionamento, conexão e possibilidades de mudança dos processos internos”.

E2: O(a) segundo(a) entrevistado(a) aponta que, quanto mais diversificados os olhares, os problemas e as percepções em um mesmo ecossistema, melhor. O programa tem como indústrias madrinhas empresas que, de alguma forma, se conectam. Afirma, ainda, que as *startups* que atendem a essas indústrias com suas soluções podem atender a outros setores também. Dessa forma, o programa vira um *hub*, em que as empresas compartilham inteligência.

Com essa diversidade, uma possível solução de *startup* que não atenda às indústrias madrinhas pode ter valor para outras indústrias. Além disso, existe um exercício constante de conectar as indústrias madrinhas, de tal forma que o programa “acaba ‘virando’ um lugar em que se discutem o tempo todo possibilidades e inteligência competitiva”. São promovidos encontros e o incentivo ao compartilhamento de informação, como por exemplo “o compartilhamento do *roadmap* de transformação digital de uma indústria para outra”. Dessa forma, existe a transferência de conhecimento, com “um ganho muito importante na velocidade de aprendizado para surtir efeito o mais rápido possível”. E, como consequência, essa velocidade em absorver conhecimento reflete na redução de custo ou no aumento de produtividade da indústria.

E3: O(a) terceiro(a) entrevistado comenta que ter diferentes indústrias em um mesmo programa é riquíssimo, pois traz “visões diferentes, níveis de maturidade de gestão da inovação diferentes, e essa interação entre elas é muita rica”. E aponta que “o posicionamento e o setor dessas indústrias são diferentes, essa diversidade colabora muito”.

4.3.6 Benefícios para as startups

E1: O(a) primeiro(a) entrevistado(a) começa explicando que, em sua visão, o cliente do programa é a indústria e que a *startup* é um meio. Dessa forma, se o programa agregar valor para as *startups*, consequentemente ele trará resultados para a indústria. Foi reforçado que no processo de seleção trabalhou-se muito a oportunidade de as *startups* se relacionarem com a indústria, o que chamou muito a atenção das *startups*

para participarem. Além disso, o programa oferece espaço de *coworking* e, durante a fase 2, oferece “dois bolsistas durante 6 meses, [...] o acesso a um recurso de R\$30 mil para compra de insumos, equipamentos, contratação – algo que seja para o desenvolvimento tecnológico”. Já na fase 3, o programa oferece as duas bolsas “durante 4 meses e acesso a R\$45 mil. Além disso, a gente tem um fundo de POC das indústrias de até R\$240 mil. (...) Esse recurso está disponível apenas para as *startups* do programa”.

Adicionalmente, um:

[...] benefício óbvio de um programa de aceleração para a *startup* é o modelo de aceleração. E quando o modelo deixa muito claro que tem aceleração tecnológica e aceleração de negócios, eu entendo que tem uma percepção boa por parte das *startups*” (ENTREVISTADO E1, 2019).

E2: O (a) segundo(a) entrevistado(a) comenta que, devido ao fato de o foco do programa ser em *startups* mais maduras, era necessário engajar as *startups* com esse perfil a participarem. Dessa forma, os benefícios para as *startups* foram centralizados em duas frentes: o desenvolvimento tecnológico, alinhado à disponibilização de recursos com *equity free*, e a conexão com a indústria.

Nessa linha, foi explicado que as *startups* participantes de todas as fases do programa podem acessar cerca de R\$100 mil para o desenvolvimento da tecnologia sem contrapartida em *equity* da *startup*. Além disso, o programa focou fortemente em criar valor para as *startups* que tinham soluções e aderência ao mercado industrial mineiro, o que acabou atraindo para o processo, não somente *startups* oriundas de Minas Gerais, como também *startups* de outros estados, o que refletiu nas *startups* selecionadas para a primeira fase do programa, que contou com 25 *startups* de fora de Minas e 25 mineiras.

Esse benefício para as *startups* consegue ser criado devido ao fato de que a FIEMG possui uma forte relação com as indústrias, o que acarreta uma abertura considerável para conectá-las com as *startups*.

O(a) entrevistado(a) ressalta que, por mais que as *startups* sejam meio para a inovação na indústria, é importante para o programa gerar valor para que as *startups* “fiquem mais próximas do nosso *coworking* e do nosso *hub* de inovação, para que

diariamente a gente possa conectar as indústrias mineiras às *startups*, e também atender ao pedido das *startups* de se conectarem com as indústrias do Estado”.

Foi explicado que todo esse processo de conexão é pautado na metodologia desenvolvida pela equipe, chamada de *Business Point*. Nessa metodologia, a equipe recebe a demanda da *startup*, verifica o propósito do pedido de conexão, analisa a oportunidade e, se fizer sentido, conecta a *startup* com a indústria para fazerem negócio.

Como consequência, o programa é capaz de reduzir o tempo de acesso e negociação de uma *startup* a uma grande indústria. O intuito da aceleração de negócios e tecnologia é que a *startup* consiga se desenvolver no menor tempo possível, para ser capaz de entregar ao final do programa soluções para a indústria. Ou seja, “quanto antes a *startup* tiver uma solução validada, testada e gerando nota fiscal para as indústrias”, melhor.

E3: O(a) terceiro(a) entrevistado(a) aponta que, além do recurso financeiro e das bolsas oferecidas pelo programa para as *startups*, um dos benefícios centrais é a conexão e acesso às indústrias e ao mercado, a compreensão do *mindset* da indústria e cliente por parte das *startups*.

4.3.7 Arquitetura do programa

E1: O(a) primeiro(a) entrevistado(a) conta que, antes do desenho da aceleração do FIEMG Lab 4.0, havia uma discussão de que os empreendedores “que entendiam de negócios não entendiam de tecnologia, e de que quem tinha o conhecimento tecnológico às vezes falhava um pouco na relação comercial”. E isso foi um fator relevante na hora da construção do programa. O desenho do modelo foi cocriado por meio do envolvimento de muitas pessoas do ecossistema, pessoas envolvidas com a indústria e com programas de aceleração, assim como com *startups* que participaram da primeira jornada do programa e com referências de metodologias internacionais, como a aceleradora HAX e o *Venture Capital Bolt*.

A criação do modelo metodológico foi discutida por todos da equipe, incluindo os que vieram da outra jornada do programa, assim como os novos integrantes da equipe, para o desenvolvimento dos aspectos financeiros, de operação e distribuição do

programa. Conseqüentemente, houve reflexo na quantidade de indústrias madrinhas necessárias para ajudar a financiar o programa.

O (a) entrevistado(a) descreve que as referências internacionais, como a HAX e a *Bolt*, trouxeram modelos focados no desenvolvimento de *startups* de *hardware*, e que isso fez com que a equipe extrapolasse o *software* e trouxesse elementos de *design* e engenharia para a metodologia, assim como elementos de usabilidade como UX/UI (*user experience* e *user interface*).

Essa construção toda levou em consideração uma intensa conversa com o ecossistema, com coleta de *feedback* para “ajudar a nortear e dar insumo e argumento para a tomada de decisão” de como seria o desenho metodológico do programa.

E2: O(a) segundo(a) entrevistado(a) conta que, com a troca da gestão na FIEMG e a mudança de foco para o programa trabalhar um foco maior na indústria, iniciou-se uma intensa pesquisa, principalmente em modelos de aceleração de *hardware*, como os da HAX e da *Bolt*.

O(a) entrevistado(a) explica ainda que a jornada anterior já possuía o seu formato dividido em fases, e que para esse ciclo do FIEMG Lab 4.0, pensou-se em enxugá-lo, visto que o primeiro ciclo do programa foi focado em difusão e “fazer barulho”, e essa nova versão seria focada na indústria.

Com isso, “começou-se a fazer uma escuta com o ecossistema de inovação, com membros da indústria atrelados com inovação e com *startups* que participaram da primeira jornada, e com *indtechs*”.

Dessa forma, por meio da escuta e de muita pesquisa foram iniciadas a formatação do programa e as conversas com as indústrias madrinhas para validar o modelo. Conseqüentemente, foi obtida uma validação real do modelo e do formato adotado e, com isso, utilizou-se da captação de indústrias madrinhas como uma aprovação do modelo.

A partir dessa escuta e validação com os diferentes atores do ecossistema, iniciou-se um processo administrativo para a viabilização do programa para o ano de 2019, o que envolveu os contratos das indústrias madrinhas, a elaboração de editais, licitações para contratação de empresa para a seleção das *startups* e para a aceleração.

E3: De acordo com o(a) terceiro(a) entrevistado(a), o desenho da arquitetura do FIEMG Lab 4.0 durou cerca de 6 meses. E começou dentro do Laboratório Aberto do SENAI, com duas pessoas da FIEMG e uma consultora externa.

A gente começou a discutir como poderíamos promover *startups* de *hardware* com soluções para a indústria, pensando, inclusive, um programa de aceleração para atender a essas *startups*. A princípio não havia nada, a realidade não era o FIEMG Lab junto disso. O FIEMG Lab era uma outra área (ENREVISTADO E2, 2019)

Com a reestruturação da FIEMG, a equipe passou a integrar o time do FIEMG Lab. Com isso, a discussão e o estudo no contexto do Laboratório Aberto foram retomados, e entendeu-se que os programas de aceleração existentes:

[...] não atendiam ao desenvolvimento tecnológico necessário para que as *startups* conseguissem 'pôr o pé' na indústria. Então, era preciso trazer essa aproximação da indústria com a *startup*, com base na aceleração tecnológica [...], como já acontece em outras partes do mundo, para o Brasil (ENREVISTADO E2, 2019).

O programa foi validado por meio de:

[...] uma escuta incansável com o ecossistema, com a indústria e com as *startups*, para verificar se o que estávamos propondo fazia sentido. Foram mais ou menos 6 meses para validar esse modelo, escutar, mudar algumas coisas e captar os recursos para pôr o programa 'de pé' (ENREVISTADO E2, 2019).

Por meio da escuta, "aprendemos a caracterização das fases, o que esperar de cada uma delas, qual o valor dos aportes financeiros, como isso seria dividido entre as fases. Isso também foi um *feedback* importante." Além disso,

[...] algumas questões sobre a operação do programa, como por exemplo: se as *startups* deveriam ser obrigadas a estar em tempo integral no *coworking* ou não. Isso foi uma questão, que a escuta com o ecossistema foi fundamental para a gente modelar (ENREVISTADO E2, 2019).

4.3.8 Impacto da utilização de outras ações de Corporate Startup Engagement

Durante a entrevista, os entrevistados citaram diferentes ações realizadas no âmbito do programa, que podem ser enquadradas como ações de *Corporate Startup Engagement*. A seguir, são apresentadas as ações e percepções dos entrevistados com mais detalhes nesse aspecto:

4.3.8.1 Coworking e eventos

E1:

Entendemos que nosso *coworking* é nosso ponto de contato, a nossa base. Na época da formatação do programa, entendíamos como benefício estar dentro do CIT, (...) que isso seria uma oportunidade para as indústrias e para as *startups* também (ENTREVISTADO E1, 2019).

Dessa forma, o(a) entrevistado(a) entende o *coworking* como um *hub*, em que a indústria e as *startups* se encontram e outras instituições conhecem o programa. Com isso, parte das atividades é:

[...] trazer as *startups* para ter movimento no *coworking*, porque isso atrai a indústria e, ao mesmo tempo, trazer a indústria para o espaço porque isso atrai a *startup*. Então, a gente tenta fazer esse ciclo e manter esse equilíbrio. É um esforço grande de engajamento (ENTREVISTADO E1, 2019).

Nas quartas-feiras, o espaço recebe um café com a indústria de manhã e, à noite, ocorrem as quartas 4.0, com conteúdo e palestras. Essas atividades são abertas ao ecossistema, não se limitando nem às *startups*, nem às indústrias madrinhas.

O *coworking* serve para isso, para a metodologia em si, difusão de conhecimento, momento de integração e o relacionamento entre *startup* e indústria. Mesmo que essa relação desdobre em outras ações, em outros ambientes, entendemos que aqui é o primeiro ponto de contato (ENTREVISTADO E1, 2019).

E3: O(a) entrevistado(a) citou, ao longo da entrevista que ter um *coworking* ativo permite a interação e a colaboração, e que a mudança para o CIT foi uma mudança estratégica, devido ao fato de que o *coworking* está dentro “da casa do sistema FIEMG”

e também porque no novo ciclo o programa teria um foco grande na aceleração tecnológica. O CIT é um campus de tecnologia, com diferentes institutos, o que permite o acesso a eles pelas *startups*, visto que o programa trabalha um plano de desenvolvimento tecnológico.

4.3.8.2 Business Point

E2: O(a) segundo(a) entrevistado(a) conta que o *Business Point* foi criado na primeira edição do programa, devido à grande demanda por conexão. Por conta disso, os processos foram criados e funcionam da seguinte forma: a demanda é recebida por e-mail ou por formulário, é necessário entender com que pessoa estão buscando conexão e por quê. Então, o time de aceleração valida a solicitação, para verificar se faz sentido aquela *startup* se conectar com a pessoa a quem demandou. Com o retorno positivo da aceleração, de que faz sentido prosseguir com a conexão, o time do FIEMG Lab trabalha para viabilizar a conexão. Uma vez que a conexão foi estabelecida, é coletado o *feedback*, no sentido de verificar: “A conexão se desdobrou para uma próxima etapa? Qual a efetividade que a conexão teve? E se de fato ela atingiu o objetivo da *startup*.” O (a) entrevistado (a) explica que o objetivo de uma conexão pode ser viabilizar venda, mentoria ou consultoria para a *startup*. Do outro lado, a equipe monitora também a satisfação da indústria na conexão realizada, por meio da mensuração de NPS (*Net Promoted Score*), extrapolado para o ganho que a conexão teve para aquela indústria. E esse ganho pode ser, segundo o (a) entrevistado (a): de negócio, de conhecimento, *networking*, entre outros. Com essa organização, é possível enxergar em que etapa está cada uma das solicitações, assim como ter métricas atualizadas.

Nós temos os *Business Point*, que é tipo um escritório dentro do FIEMG Lab 4.0, que faz a conexão das *startups* com as indústrias. Todas as indústrias podem nos solicitar apoio para conexão com *startups* que apresentem soluções para as demandas delas. Da mesma forma, as *startups* podem solicitar apoio para se conectar a indústrias que elas possam apresentar uma solução, tanto para o desenvolvimento de prova de conceito quanto para a venda. Ou seja, a conexão do FIEMG Lab 4.0 vai muito além das indústrias madrinhas. As indústrias madrinhas recebem benefícios de maior interação, mas a conexão é constante com todas as indústrias, não só de Minas Gerais, mas do Brasil (ENTREVISTADO E3, 2019).

O(a) entrevistado E3 comenta que, com o *Business Point*, é possível destrinchar o que *startup* ou indústria buscam. Só de externalizarem as necessidades já os ajuda a organizar a própria demanda. Além disso, essa iniciativa visa a acessar a rede de contato, “a chancela da FIEMG ajuda a gerar confiabilidade na relação, que muitas vezes não existe entre as *startups* e as indústrias. Quando você entra com a chancela da Federação das Indústrias, as portas tendem a se abrir”.

4.3.8.3 Challenges e Fundo de POCs

E3: O(a) terceiro(a) entrevistado(a) explicou que o fundo de POCs e os *Challenges* são formas de desburocratizar, para a indústria madrinha, a contratação de uma POC. Esse benefício foi criado depois de receber o *feedback* da indústria de que era difícil contratar *startups* por causa de burocracias internas das grandes empresas, que têm dificuldade de encontrar meios de viabilizar, contratualmente, essa relação com as *startups*. Dessa forma, por meio dos *Challenges* e do fundo para realizar as POCs, o processo é desburocratizado e há uma provocação do *mindset* interno das indústrias para repensarem processos. Do outro lado, para as *startups*, é uma forma de “pôr o pé’ dentro da indústria, de entender como a indústria pensa e de validar se o que a *startup* está pensando faz sentido para dentro de uma indústria”.

4.4 Análise e Discussão

Após a análise de todas as entrevistas e do histórico do programa, foi possível chegar ao processo de como ocorreu a construção do Programa FIEMG Lab 4.0, por parte da equipe gestora responsável pelo programa.

4.4.1 Processo de Construção da Arquitetura do Programa

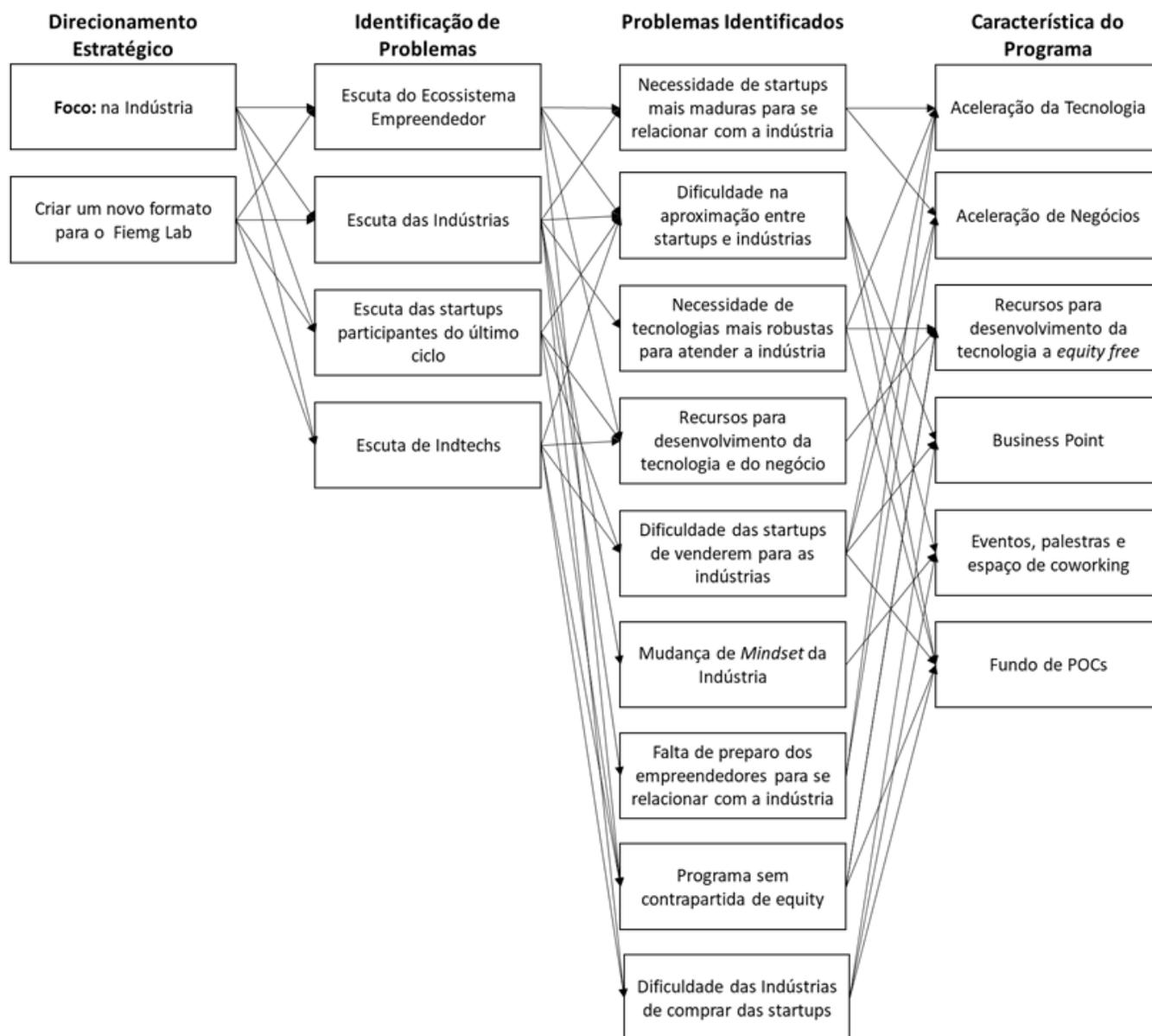
O início da discussão sobre um novo formato de programa se deu como consequência de uma mudança de gestão na FIEMG, em que a visão estratégica passou

a focar o programa na indústria mineira, para estabelecer relacionamento com as *startups* como uma forma de auxiliar as indústrias a inovarem. Com esse direcionamento, foi feita uma intensa escuta junto ao ecossistema de inovação, indústrias, *startups* participantes do programa anterior e *startups* com soluções focadas em indústrias, para levantar os problemas e as necessidades, com a intenção de pautar a formatação do desenho do novo programa.

As escutas com diferentes atores trouxeram para a equipe a identificação de alguns problemas para estabelecer um forte relacionamento entre indústrias e *startups*. Foram eles:

- Necessidade de formar/ter *startups* mais maduras para se relacionarem com a indústria;
- Dificuldade na aproximação entre *startups* e indústrias;
- Necessidade de tecnologias mais robustas para atender às demandas complexas da indústria;
- Falta de recursos para o desenvolvimento tecnológico e do negócio das *startups*;
- Dificuldade das *startups* em venderem suas soluções para as indústrias;
- Necessidade de mudança do *mindset* da indústria;
- Falta de preparo dos empreendedores para se relacionarem com a indústria;
- Necessidade de ter um programa para estabelecer essa conexão, mas sem a contrapartida de *equity*;
- Dificuldade das indústrias de comprar as soluções das *startups*.

Figura 10- Fluxo de informações para construção do programa FIEMG Lab 4.0



Fonte: Elaborado pela autora

Todo esse processo, além de envolver uma intensa escuta com os diferentes atores, também foi constituído de pesquisas e estudos do time, a respeito de programas e iniciativas internacionais, como *benchmarking*. Nas entrevistas, foram destacados dois

modelos usados como referências para a construção metodológica do FIEMG Lab 4.0: o modelo de aceleração da aceleradora de *hardware* HAX e o da *Venture Capital Bolt*.

Os problemas identificados, somados às referências internacionais, foram a base para a construção do desenho metodológico do programa FIEMG Lab 4.0. Por meio dessas percepções, aliadas aos aprendizados da primeira rodada do programa, a equipe trabalhou a arquitetura do programa de forma iterativa e interativa com o ecossistema, *startups* e indústrias, para chegar até a versão final do programa, com características metodológicas para atender às necessidades e endereçar os problemas identificados.

Figura 11 - Processo de construção do programa de aceleração FIEMG Lab 4.0



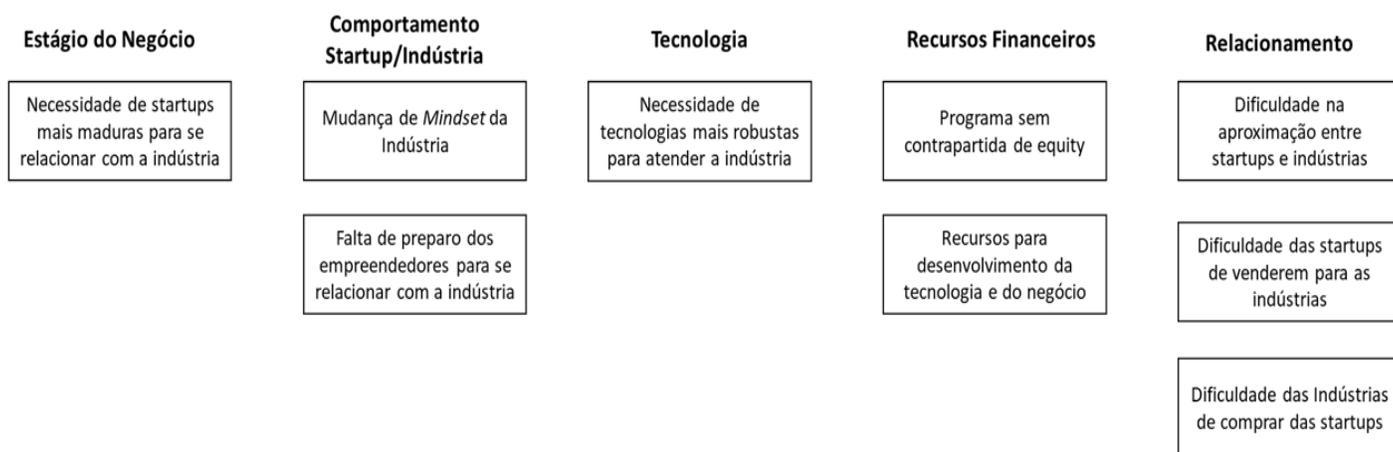
Fonte: Elaborado pela autora

Com o desenho do programa avançado, este passou por uma validação, a fim de verificar se a proposta de valor do modelo apresentado era forte o suficiente para atrair indústrias interessadas a investir no programa como patrocinadoras, e se tornarem assim “indústrias madrinhas” para a viabilização do programa. Quatro indústrias fecharam o contrato para serem indústrias madrinhas do programa e, com isso, o desenho final do programa foi fechado. A figura 12 representa o fluxo do processo de criação e validação da metodologia.

A construção metodológica do programa durou cerca de 6 meses, dos quais cerca de 3 meses foram intensos na validação da proposta de valor e consequente busca por indústrias madrinhas.

Essa colaboração e consulta constante do ecossistema permitiu aos gestores do programa formatar e validar as premissas do programa, com base nas necessidades reais dos clientes: as indústrias e as *startups*. Como destacado nas entrevistas, por mais que o foco do programa seja a indústria, as *startups* são um meio para as indústrias inovarem, de modo que o programa teve como premissa gerar valor para as *startups* como forma de atrair as melhores para se relacionarem com as indústrias ao longo do programa.

Figura 12- Áreas de concentração dos problemas identificados na escuta junto ao ecossistema



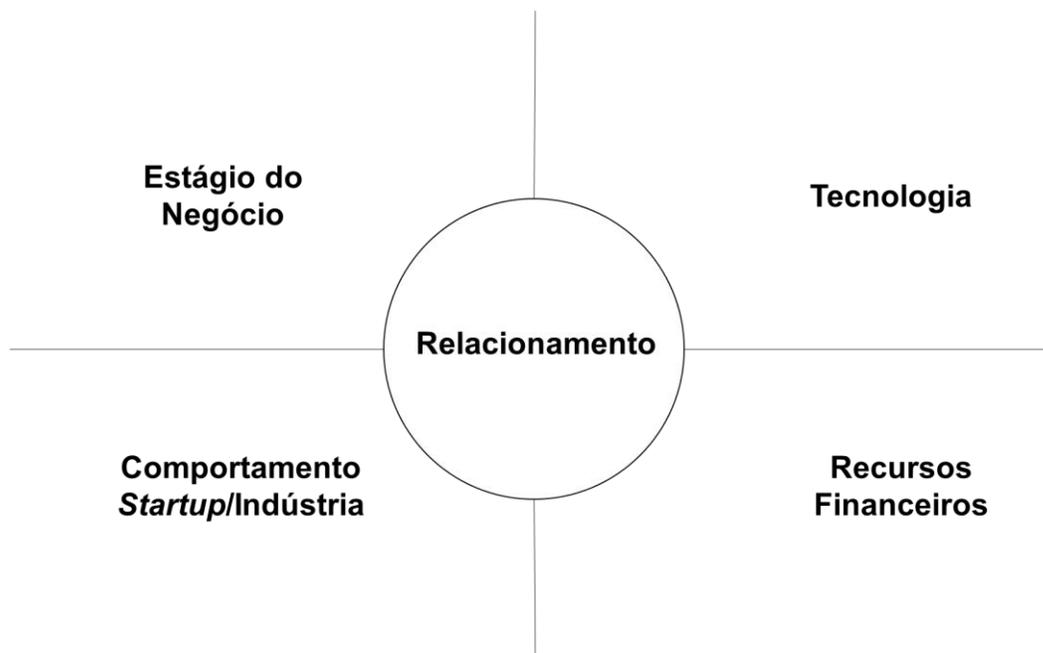
Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da análise das entrevistas, percebe-se que os problemas identificados por meio das escutas junto ao ecossistema, indústrias e *startups*, realizadas pela equipe, se concentram em 5 grandes áreas: (i) o estágio do negócio; (ii) o comportamento das *startups* e indústrias; (iii) a tecnologia; (iv) os recursos financeiros; e (v) o relacionamento. Na figura 13, observa-se o enquadramento dos problemas identificados e citados pelos entrevistados em cada uma das áreas.

Com esse enquadramento e o entendimento de que promover o relacionamento e a conexão entre as *startups* e as indústrias é um aspecto central da metodologia do programa, foi possível construir o diagrama a seguir. O relacionamento é a atividade

central e que guia as demais áreas acerca da necessidade dos públicos alvos do programa, que são as indústrias e as *startups*.

Figura 13- Diagrama das características – FIEMG LAB 4.0



Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio desse diagrama, foi possível enquadrar cada uma das atividades propostas pela metodologia do programa, com base nas necessidades identificadas pelas escutas.

4.4.2 Atividades propostas pela metodologia

Nesta sessão, será explicada cada uma das atividades que compõem o desenho metodológico do FIEMG Lab 4.0. Tais atividades também serão enquadradas no diagrama proposto.

4.4.2.1 Aceleração Tecnológica

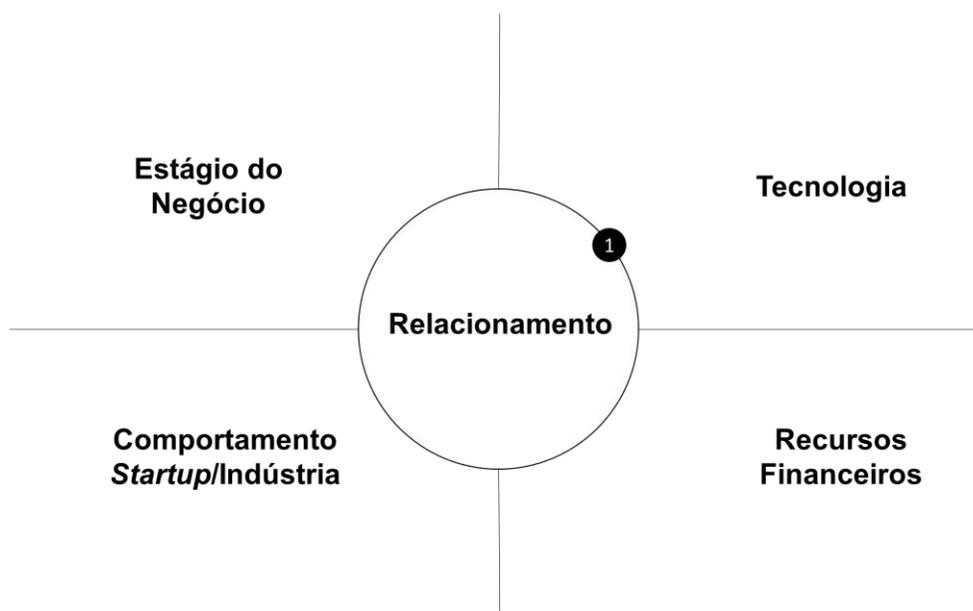
A aceleração tecnológica é a característica metodológica que mais difere o FIEMG Lab 4.0 dos demais programas de aceleração corporativa executados por terceiros, identificados no Brasil. Com uma proposta de tempo de aceleração de 12 meses, frente a uma média de 4,7 meses no Brasil, a proposta é que o programa tenha uma aceleração de negócios constante, alinhada com uma aceleração tecnológica que busca desenvolver aspectos de engenharia e *design* no produto das *startups* selecionadas. Esse ponto da metodologia busca trazer maior confiabilidade aos produtos desenvolvidos pelas *startups*, para serem testados e implementados na indústria. Além disso, na fase de escuta, identificou-se que muitas *indtechs* possuem produtos que vão além do *software*, possuindo instalação de um produto físico de *hardware* como parte da solução para a indústria. Com isso, o nível de complexidade de desenvolvimento da tecnologia das *startups* também foi um ponto de alerta no momento de concepção metodológica do programa, sendo necessário trabalhar esse viés durante a aceleração.

O *coworking* do programa, que está localizado no CIT, Centro de Inovação e Tecnologia SENAI FIEMG, favorece esse aspecto tecnológico da metodologia adotada. A estrutura contém diversos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e institutos, que podem dar suporte às *startups* que necessitarem.

Por meio de um desenvolvimento tecnológico mais robusto, as *startups* são capazes de atender às mais complexas demandas da indústria e concorrer com *players* maiores para realizar serviços, o que melhora as possibilidades de conexão e relacionamento entre as *startups* e as indústrias.

Enquadramento: Por se tratar de uma atividade que promove a evolução da tecnologia para a melhoria e aumento das possibilidades de relacionamento entre *startups* e indústrias, esse quesito metodológico do FIEMG Lab 4.0 pode ser enquadrado no diagrama da seguinte forma:

Figura 14 - Diagrama das características - Aceleração Tecnológica



Fonte: Elaborado pela autora.

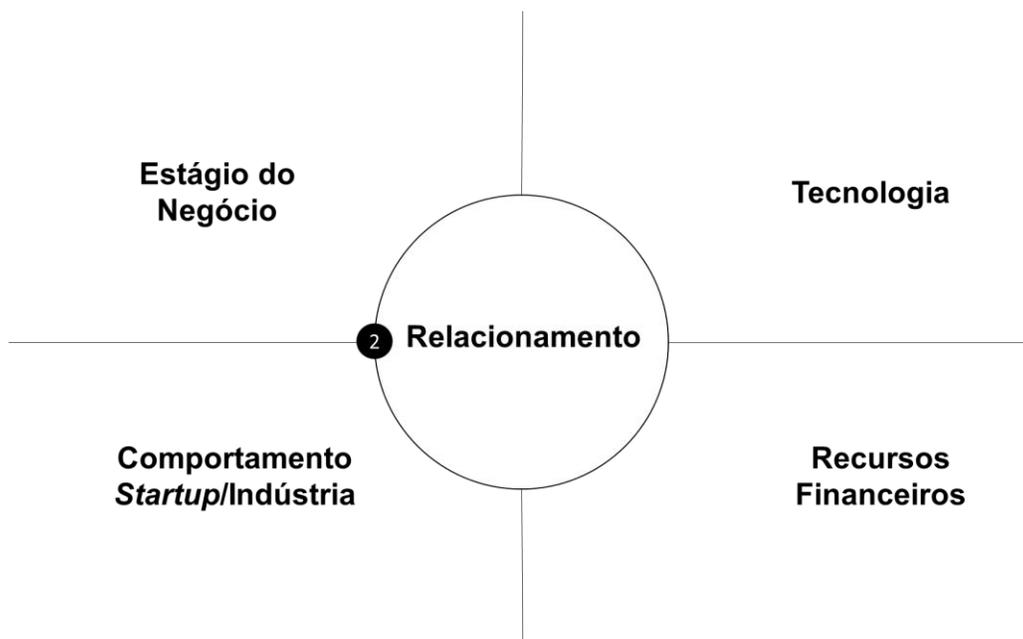
4.4.2.2 Aceleração de Negócios

A aceleração de negócios já ocorria na primeira versão do programa, mas era orientada a todos os tipos de *startups*, sem viés específico. O programa, em sua edição de estreia, tinha como premissa a difusão e “fazer barulho” no ecossistema. Com a mudança do foco, além de focada no desenvolvimento do negócio, a aceleração visa a preparar os empreendedores e as *startups* para se relacionarem comercialmente com as indústrias, promovendo um entendimento por parte das *startups* do processo de decisão das indústrias, melhores formas de negociação, expectativas de entrega etc.

Enquadramento: Com esse foco, a aceleração de negócios busca deixar as *startups* mais maduras para se relacionarem com as indústrias, ao mesmo tempo em que desenvolve os empreendedores para realizarem uma conexão mais efetiva com as indústrias. Do outro lado, a presença constante das indústrias madrinhas no processo de aceleração, principalmente nas avaliações e mudança de fase, também prepara essa indústria para lidar com a agilidade e novo modo de pensar das *startups*. Com isso, esse aspecto da metodologia trabalha tanto a evolução das *startups* quanto prepara as duas

partes para um relacionamento mais produtivo. Dessa forma, esse quesito metodológico do FIEMG Lab 4.0 pode ser enquadrado exatamente entre o estágio do negócio e o comportamento da *startup*/ indústria e interrelacionado com o relacionamento, que é a proposta central, conforme a imagem abaixo:

Figura 15 - Diagrama das características - Aceleração de Negócios



Fonte: Elaborado pela autora.

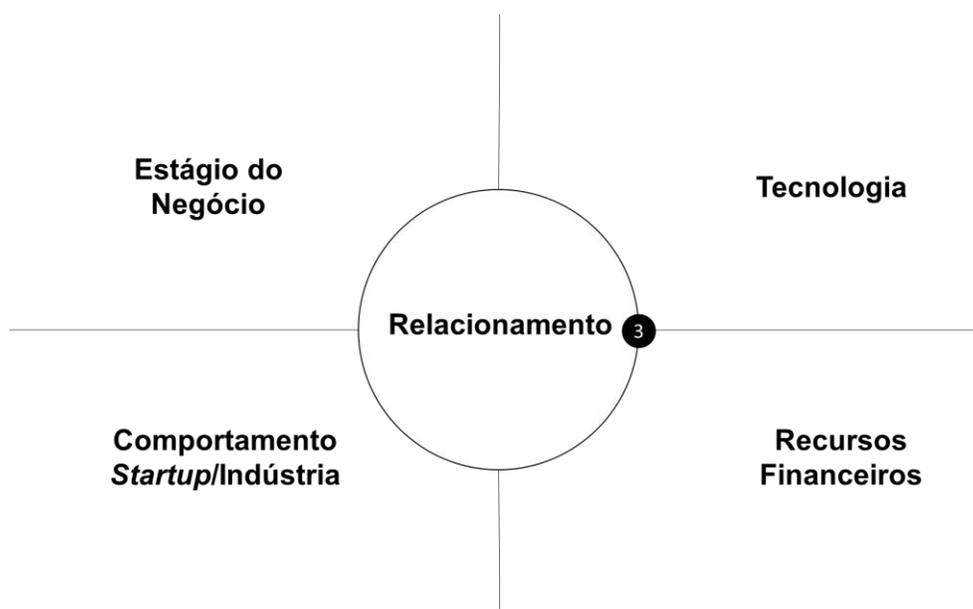
4.4.2.3 Recursos para desenvolvimento da tecnologia a equity free

Com a adoção da aceleração tecnológica como um dos pilares metodológicos mais importantes do modelo de atuação do FIEMG Lab 4.0, fez-se necessária a disponibilização de recursos para desenvolvimento de tecnologia sem contrapartida da *startup*. A utilização desse modelo de investimento é uma demanda por parte do ecossistema e das *startups* e se torna um atrativo para o programa atrair *startups* mais maduras.

Enquadramento: Esse aspecto do programa está relacionado com dois blocos das necessidades identificadas: tecnologia e recursos financeiros. Para viabilizar uma

efetiva evolução tecnológica nas *startups* e assim melhorar suas entregas para a indústria, promovendo um fortalecimento no relacionamento e potencializando a conexão, fez-se necessária a viabilização de recursos financeiros alinhados a um plano de desenvolvimento tecnológico da aceleração para as *startups*. Dessa forma, esse aspecto da metodologia pode ser enquadrado exatamente na intersecção entre Relacionamento, Tecnologia e Recursos Financeiros, conforme a imagem abaixo:

Figura 16- Diagrama das características - Recursos para desenvolvimento tecnológico



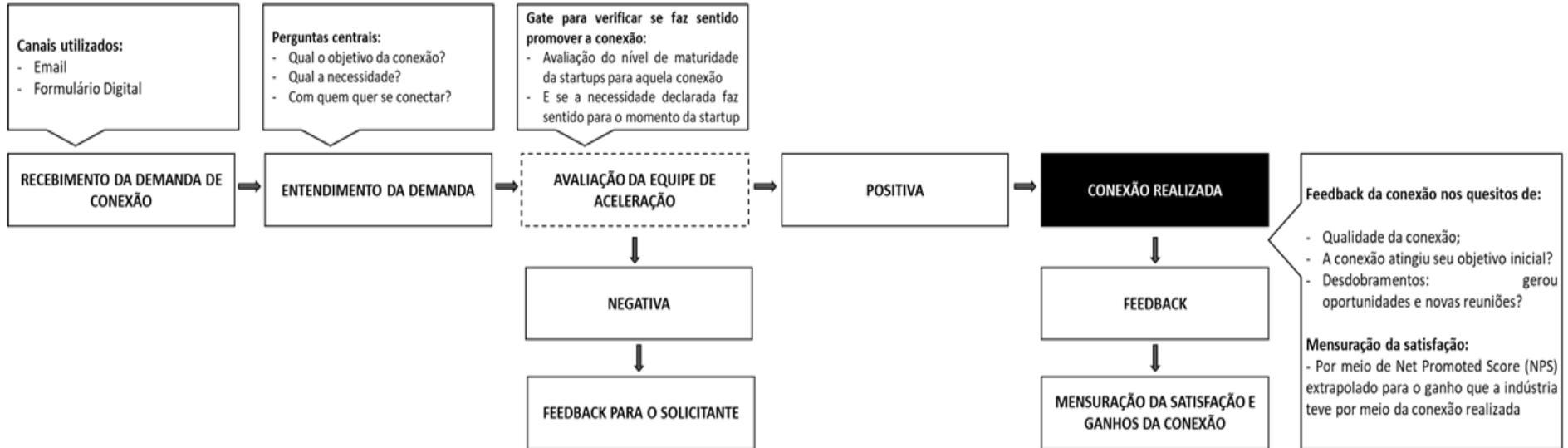
Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2.4 Business Point

É o processo em que as *startups* do programa podem solicitar conexão com uma indústria, diante da equipe do FIEMG Lab. Ainda, uma indústria da base da FIEMG pode solicitar uma conexão com as *startups* do programa. Esse processo é registrado e acompanhado pela equipe do programa do começo ao fim, com o objetivo de garantir o valor gerado por essas conexões para os dois lados. Na figura abaixo, pode ser visualizado como funciona. O *Business Point* busca ser um facilitador da conexão, por

meio de um processo bem definido, para que assim as *startups* e as indústrias consigam se conectar de forma estruturada e metrificada. A figura abaixo representa o processo realizado pelo *Business Point* para promover a conexão entre *startups* e indústrias no âmbito do FIEMG Lab 4.0.

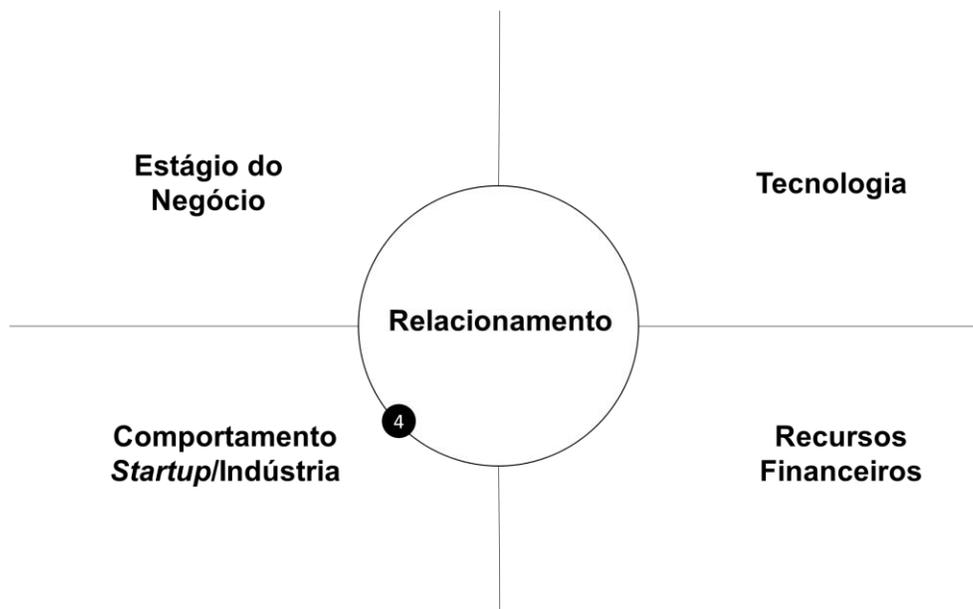
Figura 17 - Processo de funcionamento do Bussiness Point



Fonte: Elaborado pela autora.

Enquadramento: O *Business Point* é uma das atividades da metodologia do programa que mais desenvolve e aprofunda em facilitar diretamente o relacionamento entre as indústrias e as *startups*. Por meio de um processo estruturado, o *business point* pretende aproximar a indústria das *startups* para, não somente promover situações de compra/venda entre as partes, mas também facilitar mentorias, consultorias, compartilhamento de conhecimento e *networking* entre as *startups* e as indústrias. Essa atividade impacta diretamente no comportamento, tanto dos empreendedores quanto dos profissionais das indústrias participantes, visto que para demandar uma conexão é necessário ter clareza, estar preparado e ter um objetivo para que a conexão aconteça. Dessa forma, esse aspecto da metodologia pode ser enquadrado da seguinte forma:

Figura 18 - Diagrama das características - Business Point



Fonte: Elaborado pela autora

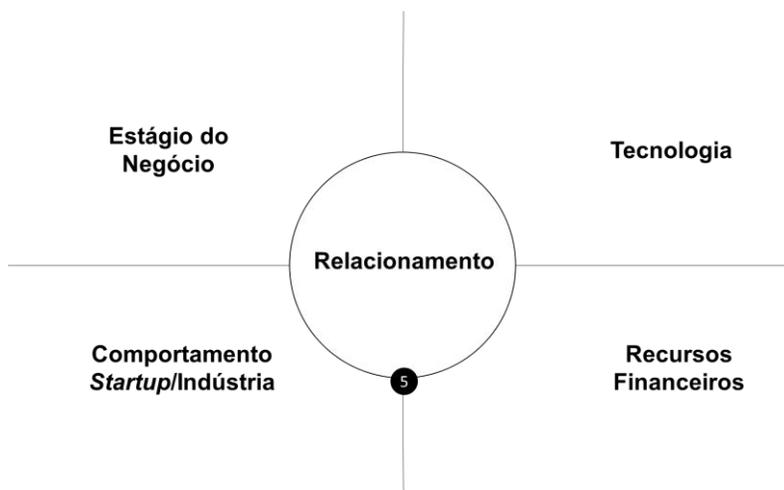
4.4.2.5 Fundo de POCs

O fundo de POC foi criado para que as indústrias madrinhas do programa conseguissem testar soluções das *startups* do programa para seus problemas internos. Para a indústria, é uma dificuldade a contratação de uma *startup*, mesmo para a realização de uma prova de conceito. Dessa forma, o fundo de POC foi constituído para

desburocratizar esse processo e facilitar essa relação, aumentando assim a velocidade para teste das indústrias patrocinadoras do programa, e permitindo às *startups* participantes realizarem POCs e Pilotos remunerados em plantas reais ao longo da sua participação no programa.

Enquadramento: O Fundo de Provas de Conceito disponibilizado pela metodologia do programa atende à necessidade de indústrias e *startups* de promoverem um relacionamento mais próximo, além de fomentar a mudança de *mindset* das indústrias e preparar os empreendedores das *startups* por meio desses testes. As POCs organizadas pelo FIEMG Lab 4.0 são uma forma de trazer agilidade para as indústrias testarem as soluções das *startups* sem a necessidade de enfrentar a burocracia de contratação característica das grandes empresas e, ao mesmo tempo, são uma demonstração de como funciona a implementação das soluções das *startups* em situações reais dentro das indústrias. Essa é uma forma de, não somente testar as soluções, mas demonstrar possíveis resultados, retornos sobre investimento e melhores formas de relacionar e comprar as soluções das *startups*. Dessa forma, essa atividade da metodologia se enquadra no diagrama na intersecção entre Recursos Financeiros, Comportamento *Startup*/Indústria e Relacionamento conforme a figura abaixo:

Figura 19- Diagrama das características - Fundo de POC



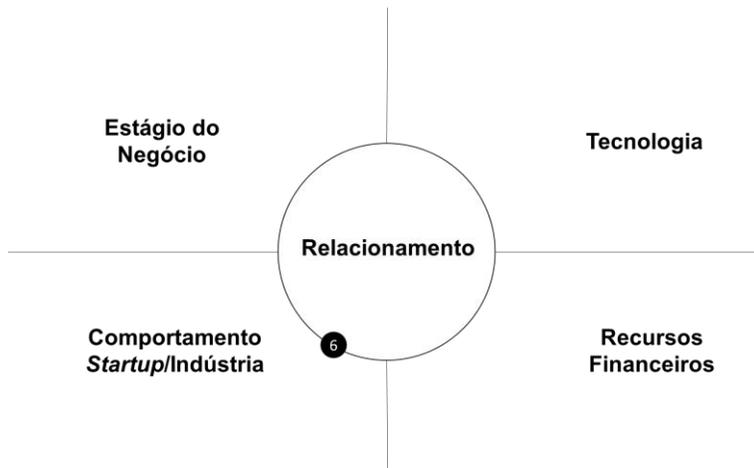
Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2.6 Eventos, palestras e espaço de coworking

De forma complementar às demais atividades, o programa oferta ações de engajamento para integrar indústrias e *startups* por meio de eventos, palestras e da disponibilização de um espaço de *coworking*. Essas iniciativas visam principalmente a compartilhar conteúdo e imergir as indústrias no universo das *startups*, para promover a transformação de *mindset*, por meio da integração constante com o ecossistema de inovação. Além disso, a promoção de ambientes e formatos descontraídos e menos institucionais promove a aproximação dos dois universos de forma mais leve. A proposta é que o espaço de *coworking* seja co-habitado por *startups* e indústrias madrinhas e que alguns eventos realizados no espaço sejam de acesso aberto para todo o ecossistema de inovação.

Enquadramento: A disponibilização de um espaço de *coworking* e a promoção de ações de integração e conteúdo como eventos e palestras é uma das formas mais simples de se promover o relacionamento entre grandes empresas e *startups* e trabalhar a mudança de *mindset* dos envolvidos. Com isso, essas atividades podem ser enquadradas no quadrante de desenvolvimento do comportamento *startup/indústria*, conforme a figura abaixo:

Figura 20- Diagrama das características - Eventos, palestras e espaço de coworking



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2.7 Diagrama das atividades do FIEMG Lab 4.0

Integrando todas as ações promovidas pelo programa obtém-se o seguinte diagrama:

Figura 21- Características do programa e as áreas de necessidade



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.3 Desenho adotado pelo programa FIEMG Lab 4.0

Considerando a estrutura proposta por Pauwels et al. (2015) para o desenho e organização de programas de aceleração e por meio das entrevistas, foi possível identificar as estruturas, decisões estratégicas, formato do processo seletivo, estrutura de financiamento e relacionamento com *alumni* executados no programa.

O programa FIEMG Lab 4.0 apresenta características em todos os quesitos propostos por Pauwles et al. (2015).

O programa oferta serviços de mentoria, atividades de treinamento e capacitação, que podem ser obrigatórios ou não, serviços de acompanhamento por meio dos *checkpoints* realizados quinzenalmente. Além disso, o programa ainda oferta dias de relacionamento e conexão com a indústria, apresentações para o ecossistema e outros formatos para estabelecer relacionamento entre as *startups* participantes e o ecossistema. Por fim, o programa oferta um espaço de *coworking*, compartilhado entre as *startups* participantes, e oferta investimento no desenvolvimento tecnológico das *startups*. Cobre, dessa forma, todas as ações propostas por Pauwels et al. (2015).

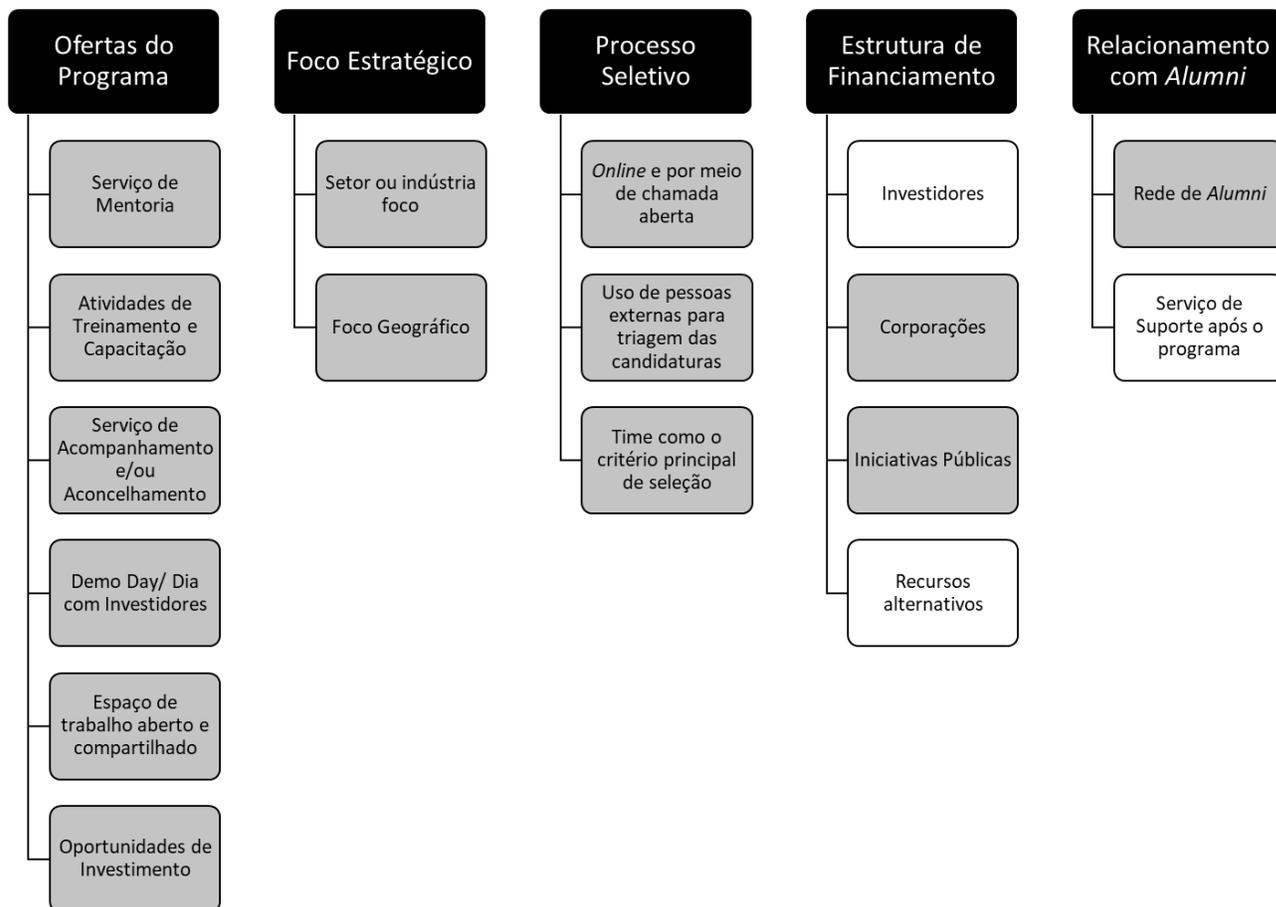
O foco estratégico do programa está em *startups* com soluções voltadas para a indústria em geral. Apesar de localizado em Minas Gerais, o programa recebe inscrições de *startups* de todo o Brasil, e algumas internacionais. As atividades são conduzidas de forma semipresencial, por meio de atividades, algumas obrigatórias, outras opcionais, para as *startups*.

O processo seletivo do programa é conduzido de forma *online*, por meio da plataforma digital *Younoodle*, e conta com a participação de diversos atores e agentes do ecossistema de inovação, para avaliar as *startups* de forma imparcial, de acordo com os seguintes critérios e pesos, estabelecidos em edital: Equipe (32%), Tecnologia/Produto (23%), Negócio (22%), Potencial de Impacto na indústria (23%). É realizada, ainda, uma entrevista presencial ou via aplicativo, das *startups*, por um comitê julgador. Com um peso de 32% em relação ao total da nota possível, a avaliação da equipe é o critério mais importante adotado pelo FIEMG Lab 4.0 em seu processo de seleção, o que está alinhado com o proposto por Pauwels et al. (2015).

Em relação à estrutura de financiamento, o programa é financiado por dois grupos distintos: as indústrias madrinhas (Vale, Gerdau, RHI Magnesita e Cemig) e por instituições públicas de apoio, por meio de termos de cooperação técnica: Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (SEDE), Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Por fim, sobre as redes de *alumni*, o programa possui ex-participantes que interagem, se relacionam entre si e contribuem com o programa de diferentes formas. Entretanto, não há subsídios nas entrevistas e nos materiais analisados de que essa rede funciona de forma estruturada e estratégica para o fortalecimento do programa. Além disso, não foi identificado também que o programa oferta de forma estruturada apoio aos ex-participantes do programa. Apesar disso, foram identificados indícios de que, sempre que solicitada alguma espécie de apoio e suporte por parte de ex-participantes, seja informal ou formalmente, o programa tenta oferecer ajuda para a demanda.

Figura 22- FIEMG Lab 4.0 no enquadramento proposto por Pauwels et al. (2015).



Fonte: Elaborado pela autora com base em Pauwels et al. (2015).

Na figura acima, está o desenho de programas de aceleração proposto por Pauwels et al. (2015) com os aspectos cobertos pelo FIEMG Lab 4.0 destacados em cinza-escuro. Os aspectos que não são utilizados pelo programa ou não identificados por meio das entrevistas e da análise de dados secundários estão em branco.

4.5 Diferenças de Arquitetura: Programa FIEMG Lab Novos Negócios x FIEMG Lab 4.0

Os programas descritos anteriormente possuem similaridades e diferenças em suas arquiteturas, o que é um reflexo da estratégia adotada em sua concepção. A primeira versão do programa, o FIEMG Lab Novos Negócios, estava focada em aproximar a FIEMG do ecossistema de *startups* para iniciar um relacionamento. Dessa

forma, o programa atendeu a 100 *startups* e *spin-offs* corporativas e acadêmicas em estágio inicial, em 4 fases. Já a segunda versão do programa, o FIEMG Lab 4.0, teve como direcionamento estratégico o foco em soluções para a indústria, de modo que buscou atender a 50 *startups* maduras, como consequência do fato de o programa passar a ter foco em nichos e em *indtechs*.

Figura 23- Comparação da arquitetura das edições do programa de aceleração FIEMG LAB

Fase	FASE 1		FASE 2						FASE 3				FASE 4					
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Startups	100		35						15				5					
Total em Bolsas	R\$ 3.042,00		R\$ 18.252,00						R\$ 12.168,00				R\$ 18.252,00					
Investimento	-		-						R\$ 100.000,00				-					
Descrição	Processo de amadurecimento do modelo de negócios por meio de mentorias e técnicas de amadurecimento		Aceleração, prototipagem, validação e tração no mercado.						Impulsionar a escalabilidade do negócio, seu posicionamento no mercado, estratégias de vendas e planejamento financeiro.				Suporte da FIEMG e dos parceiros para a expansão acelerada durante a fase.					

Fase	FASE 1		FASE 2						FASE 3			
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Startups	50		20						10			
Total em Bolsas	-		R\$ 18.252,00						R\$ 12.168,00			
Investimento	-		R\$ 30.000,00						R\$ 45.000,00			
Descrição	Desenvolvimento do Negócio alinhado com análise da tecnologia e suas aplicações		Desenvolvimento do negócio e desenvolvimento do protótipo completo funcional (Engenharia e Design)						Desenvolvimento do Negócio e implantação na indústria			

Fonte: Elaborado pela autora.

A duração do programa também sofreu significativa alteração, passando de 18 meses para 12 meses, tendo uma fase a menos na nova arquitetura proposta. A metodologia continua apostando na aceleração de negócios, mas na nova versão propõe-se também a execução de uma trilha de aceleração tecnológica para suprir a necessidade de soluções mais robustas por parte da indústria.

O investimento realizado nas startups manteve-se no formato de oferta de bolsas para os projetos, mas a nova versão trouxe um investimento de até R\$75 mil no desenvolvimento tecnológico, o que não existia na primeira turma do programa. Ao

mesmo tempo, o investimento de até R\$100 mil do grupo BMG para as *startups* selecionadas na fase 3 do programa por 12% de *equity* deixou de existir. Dessa forma, o FIEMG Lab 4.0 tornou-se um programa sem contrapartida de *equity*.

Enquanto o investimento na primeira versão foi feito pelo Grupo BMG, para potencializar o crescimento das *startups*, o recurso disponibilizado na segunda edição do programa tem como objetivo o aprimoramento tecnológico das *startups* participantes por meio de um plano de desenvolvimento tecnológico.

Outra novidade da arquitetura do programa é a presença de indústrias madrinhas participando ativamente do processo e a disponibilização de um fundo de R\$240 mil para as *startups* participantes do programa realizarem provas de conceito junto às indústrias patrocinadoras do programa.

A tabela abaixo descreve as principais diferenças entre a primeira a segunda versão do programa.

Tabela 3- Comparação entre as duas edições do programa FIEMG Lab

	Fiemg Lab Novos Negócios	Fiemg Lab 4.0
Foco das startups	Geral	Soluções para indústria
estágio das startups	<i>early stage</i>	startups maduras
Aceleração	Negócios	Negócios e Tecnológica
Fases do Programa	4	3
Duração da Aceleração	18 meses	12 meses
Quantidade de Startups	100	50
Local coworking	Atmosphera	CIT
Bolsas por startups	até R\$51.714,00	até R\$30.420,00
Investimento por startup	até R\$100.000,00	até R\$75.000,00
Fundo de Pocs	-	R\$240.000,00
Parceiros Institucionais	FAPEMIG, SECTES, CNI, SEBRAE, SENAI e Grupo BMG	SEDE, SEBRAE e FAPEMIG
Indústrias Madrinhas	-	Gerdau, Cemig, Vale, RHI Magnesita
Total Investido	R\$ 2.716.800,00	R\$ 1.776.720,00

Fonte: Elaborado pela autora

O total investido em cada um dos programas descrito acima é representado pelo valor de todas as bolsas ofertadas e o total de investimento, considerando tanto o recurso aportado pelo grupo BMG na primeira rodada, quanto o recurso investido no desenvolvimento tecnológico na segunda rodada. Além desses valores, a FIEMG faz aportes nas equipes de gestão e em outros gastos operacionais que não foram considerados na concepção dessa tabela.

4.6 FIEMG Lab 4.0 x Programas de Aceleração Corporativa no Brasil

Esta sessão tem como objetivo comparar o FIEMG Lab 4.0 com os demais programas de aceleração corporativa executado por parceiros externos às grandes empresas no Brasil, e descritos nas seções anteriores.

4.6.1 Número de startups e período de aceleração

Quando observado separadamente dos demais programas, o FIEMG Lab 4.0 possui características que o diferenciam dos demais programas. A duração do programa, que é de 12 meses, enquanto a média do Brasil é de 4 meses e meio. O programa atende a 50 *startups*, enquanto a média é de 6,25 *startups*, sendo o programa que atende a mais *startups* dentre os analisados o Coca Cola *Beyond Packaging*, com 20 *startups*. Outro fator de destaque é a disponibilização de recursos financeiros para o desenvolvimento da tecnologia das *startups* no FIEMG Lab 4.0, sem a necessidade de contrapartida financeira dos empreendedores. Dos programas estudados, apenas os programas Coca Cola *Beyond Packaging* e Nestlé *Beyond Food* declaram a disponibilização de recursos e os valores concedidos. Os outros três programas que realizam investimentos possuem contrapartida em *equity* ou opção de compra. Os demais 19 programas não declaram a disponibilização de recursos para as *startups* participantes dos seus programas.

4.6.2 Investimento e contrapartidas

O FIEMG Lab 4.0, ao disponibilizar recursos financeiros de até R\$75 mil para o desenvolvimento tecnológico e um fundo de R\$240 mil para a realização de provas de conceito para as *startups* participantes do programa, se diferencia dos demais programas.

Além disso, o programa é o único em Minas Gerais a ter como propósito conectar grandes empresas e *startups*. Os demais programas estudados possuem sua sede, ou suas principais atividades, na cidade de São Paulo.

4.6.3 Rede

Outra característica pertinente do FIEMG Lab 4.0 é o fato de ser organizado por uma Federação de Indústrias, com base de 15 mil indústrias com perfil para validar as hipóteses e realizar testes com as *startups*. Soma-se a isso o fato de o programa ser patrocinado por 4 indústrias de grande porte, o que configura um programa com indústrias como associadas pelo enquadramento de Kitsuta e Quadros (2018). Dentre os programas analisados, apenas os programas Liga *Autotech*, Liga *Emerging Technologies* e Liga *Retail* apresentam configuração de parceiros de grandes empresas e indústrias no portfólio, engajadas para gerar conexão com as *startups*. Os demais programas são assinados por uma única empresa âncora.

Essa rede proposta pela FIEMG para as *startups* é de extrema importância para destacar o programa e atrair *startups*. Enquanto o FIEMG Lab 4.0 possui 4 indústrias de grande porte próximas, o programa não se limita a elas e cria oportunidades de negócios para as *startups* participantes constantemente com as demais indústrias ligadas à FIEMG. Além disso, o programa tem mecanismos para, por meio dos *business points*, por exemplo, realizar a conexão das *startups* com qualquer indústria que elas tenham interesse no estado. Então, a conexão no programa é constante e acontece de forma ativa, tanto do lado das grandes empresas, que podem recorrer ao programa e ter acesso às *startups*, independentemente de serem indústrias madrinhas ou não; quanto para as

startups, que podem solicitar a conexão com as indústrias com que visualizem mais sinergia para gerar negócios.

4.6.4 Processo seletivo

O processo de seleção do programa se assemelha muito ao dos demais programas estudados. Há apenas uma diferença, o FIEMG Lab 4.0 conta com a participação de atores do ecossistema de inovação para realizar uma primeira avaliação das *startups* que se candidatam ao programa, realizando assim uma triagem e um *ranking* para ser utilizado na avaliação final para a seleção das *startups* para o programa. Os demais programas estudados apenas se utilizam de avaliadores das próprias empresas ou das aceleradoras/consultorias contratadas para selecionar as *startups* em todas as etapas do processo.

Como hipótese para essa diferença no processo seletivo, citam-se as instituições organizadoras dos programas e as empresas patrocinadoras. O FIEMG Lab 4.0 é liderado pela Federação das Indústrias de Minas Gérias, em parceria com 4 grandes indústrias, enquanto os demais programas são organizados e executados por aceleradoras e consultorias, em sua grande maioria, patrocinados por apenas uma empresa âncora. Isso pode se configurar em uma necessidade de manter o controle em todas as etapas do processo, devido a informações confidenciais e, até mesmo, proteção contra concorrência, visto que a grande maioria dos programas ocorre na cidade de São Paulo. A briga para atrair as melhores *startups* para individuais de aceleração corporativa é acirrada na capital paulista. Além disso, a amplitude dos programas é diferente, enquanto o FIEMG Lab 4.0 se propõe a atender 50 *startups* em um único ciclo, os demais programas atendem entre 3 e 20 *startups*. Essa diferença impacta profundamente no processo seletivo. Quanto maior a quantidade de *startups* de um programa, maior deve ser a sua divulgação e, conseqüentemente, haverá mais inscrições nos programas maiores. O que pode trazer uma limitação da equipe do FIEMG Lab 4.0 em realizar sozinho as avaliações e, por isso, conta com o auxílio do ecossistema de inovação.

Nesse caso, é importante ressaltar que Pauwels (2015) aponta que uma característica de um programa de aceleração é contar com o ecossistema de inovação em seu processo de seleção, para não só agregar o ecossistema nas atividades da aceleradora, como também para absorver sua inteligência para selecionar as melhores *startups*. Dessa forma, o FIEMG Lab 4.0 segue essa linha em seu processo seletivo e é capaz de envolver o ecossistema de inovação nessa atividade do programa.

4.6.5 Aceleração Tecnológica

Por fim, o programa aposta em uma aceleração de negócios e tecnológica. Esse é um dos principais diferenciais do FIEMG Lab 4.0, em relação aos demais programas estudados. Enquanto os outros programas focam na geração de negócios entre as grandes empresas e as *startups* criando mecanismos para que essa conexão ocorra, o FIEMG Lab 4.0 faz o mesmo, mas com um adicional de aprimoramento tecnológico das soluções das *startups* participantes. O programa possui uma preocupação em entregar soluções mais robustas para as indústrias, e isso se reflete na sua metodologia, por meio da trilha de aceleração tecnológica, a disponibilização de recursos financeiros para o desenvolvimento tecnológico com um plano para que isso ocorra durante o programa. O período de aceleração mais longo, de 12 meses, é também um reflexo dessa preocupação, para que se consiga ter um resultado significativo no avanço da tecnologia das *startups* participantes.

Vale ressaltar que os programas estudados se interessam pela tecnologia das *startups* participantes. Inclusive, as tecnologias e áreas de atuação são declaradas nos editais, sites e materiais de divulgação dos programas. Dessa forma, existe uma preocupação com as soluções das *startups* participantes do programa. Entretanto, os programas estudados não declaram nos materiais analisados que os programas possuem atividades, metodologia e uma preocupação com o aprimoramento tecnológico das soluções das *startups* nos programas, que são focados na descoberta de sinergia entre as grandes empresas e as *startups* e no início da geração de um negócio.

E isso, inclusive quando analisados os programas que possuem características de desenvolvimento de produto, como os programas da AES Tietê, Nestle, CPFL e

Edenred, não se reflete no formato do programa adotado, mas é declarado como uma possibilidade que se inicia no programa e pode ou não seguir após o mesmo.

4.7 Uso da Jornada de *Corporate Startup Engagement* para avaliação dos programas de aceleração corporativa

Por meio da análise do referencial teórico sobre *Corporate Startup Engagement* e dos programas de aceleração corporativa conduzidos no Brasil, percebeu-se a necessidade de identificar uma trilha de como ocorre a integração de grandes empresas com *startups*, de forma a contemplar as percepções adquiridas ao longo desse estudo, principalmente nas questões do relacionamento com as *startups* como fornecedoras das grandes empresas e/ou como parceiras estratégicas para o codesenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços para o mercado.

Esses dois papéis que as *startups* podem assumir, em alguns momentos, se confundem no âmbito dos programas estudados. Por isso se fez necessário a construção dessa sessão para um melhor esclarecimento dessa temática.

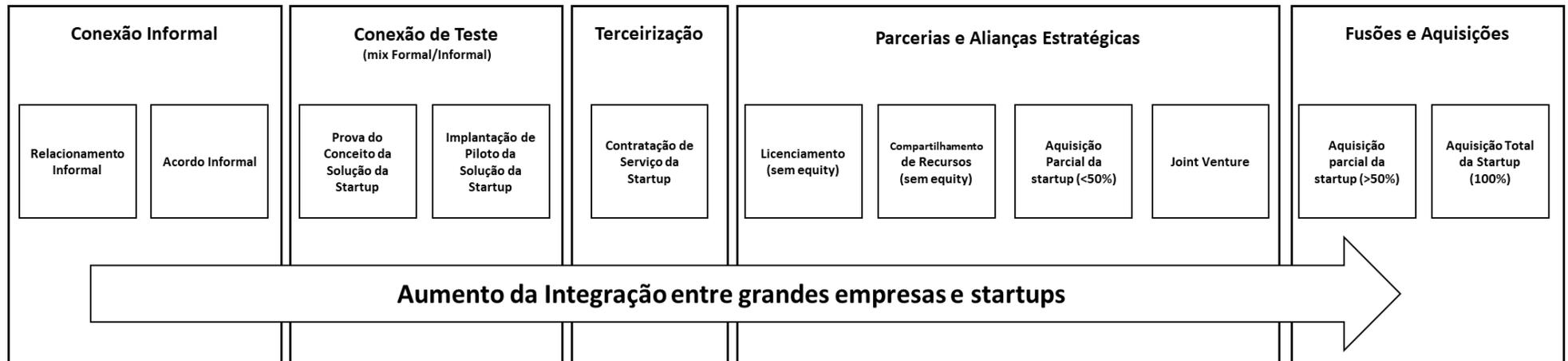
Margulis e Perkar (2003) estudaram a aliança estratégica entre grandes empresas e parceiros externos. Minshall et al. (2010) aprofundaram e focaram essa linha de pesquisa na assimetria do relacionamento estratégico entre as corporações e as *startups*. Ambos propuseram uma jornada para que esse relacionamento ocorresse.

Ao estudar a revisão de literatura, bem como os dados disponíveis dos programas de aceleração corporativa executados por terceiros no Brasil, foi possível adaptar os modelos propostos por Margulis e Perkar (2003) e Minshall et al. (2010) em uma nova jornada, para estabelecer relacionamentos entre grandes empresas e *startups*, por meio de ações de *Corporate Startup Engagement*.

Para chegar ao desenho da jornada de *Corporate Startup Engagement* proposto aqui, foi utilizado o modelo proposto por Minshall et al. (2010), o qual fora adaptado de Margulis e Perkar (2003), e acrescido de mais uma frente de relacionamento, a de conexão para teste, que é uma forma intermediária entre a conexão informal e a terceirização. Essa nova ligação pode ocorrer de duas formas: provas de conceito da solução da *startup* ou implantação de um piloto da solução da *startup* na empresa.

Além disso, dentro do bloco de conexão informal, proposto por Minshall et al. (2010), acrescentou-se uma outra opção: a de estabelecer relacionamentos informais com as *startups*.

Figura 24- Jornada do relacionamento entre grandes empresas e startup



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Minshall et al. (2010) e Margulis e Perkar (2003)

A proposta dessa configuração de jornada de *Corporate Startup Engagement* se baseia no fato de que muitas das alianças estratégicas estabelecidas se iniciam por meio de relacionamentos informais entre grandes empresas e *startups* durante a participação dos dois atores em eventos, o compartilhamento de experiências e vivências nos espaços de *coworking*, o desenvolvimento de um relacionamento mais estreito e próximo nas aceleradoras e incubadoras corporativas e a utilização de serviços e plataformas de suporte para as *startups*. Todas essas iniciativas são maneiras informais e intensas das grandes empresas se relacionarem com as *startups* e começarem a estreitar o relacionamento, por meio de negociações.

A informalidade nesse tipo de relação está associada ao fato de, nesse momento do relacionamento, as grandes empresas e as *startups* não terem desenvolvido um instrumento legal, seja um contrato de compra ou parceria, por exemplo, para formalizar a relação e ao mesmo tempo determinar as entregas, escopo e resultados esperados.

Por meio dos dados analisados dos programas executados no Brasil, percebe-se que as iniciativas para o desenvolvimento de relacionamento preveem oportunidades para troca de sinergia, mentoria com executivos, a visualização e formalização de um trabalho em conjunto, por meio de provas de conceito e pilotos das soluções das *startups* nas grandes empresas. Essa é uma forma de testar, com escopo limitado e durante um curto período, o impacto da solução das *startups* nas operações das grandes empresas. Esse tipo de relacionamento acontece geralmente em vias rápidas, construídas pelas grandes empresas, seja por meio de programas específicos para realização de provas de conceito, seja por meio das aceleradoras corporativas com foco na geração de negócios. Essas atividades são geralmente regidas por contratos ou termos de compromisso menos amarrados e burocráticos que um processo de compra convencional de uma grande empresa. Assim, permite-se assim o teste e validação da solução proposta pela *startup* antes de dar entrada em um processo de compra da solução pelas vias formais da empresa.

É importante destacar que foram identificados dois tipos de contextos diferentes para a aplicação do termo prova de conceito. O primeiro é prova de conceito em um contexto de teste da solução existente da *startup*. O segundo é a prova de conceito

aplicada a um contexto de parceria estratégica para o codesenvolvimento de uma nova solução da *startup* para atender, em parceria, à grande empresa.

No segundo contexto apresentado, a prova de conceito é abordada como parceria estratégica, de modo que se encontra em um estágio mais avançado do relacionamento entre grandes empresas e as *startups*. Sendo desenvolvida e caracterizada como projetos de pesquisa e desenvolvimento, criação de produtos, cocriação de soluções, como é o caso dos programas AES Tietê Inovação e CPFL Inova, Edenred Connect e Nestlé *Beyond Food*. Por outro lado, o contexto de prova de conceito para o teste de solução encontra-se nos momentos iniciais do relacionamento e se refere à geração de negócios e à transformação da *startup* em fornecedor de tecnologia e de soluções inovadoras para as grandes empresas, como é o caso dos demais programas estudados.

A modalidade escolhida de relacionamento, se é orientado à geração de negócios e consequente estabelecimento de contratos de fornecimento com as *startups*, ou se é um processo de codesenvolvimento de soluções, depende do objetivo estratégico da grande empresa com o relacionamento, e possivelmente da fonte de recursos para estabelecer as iniciativas para estreitamento de relacionamento. O que se reflete no formato de interação adotado para estabelecer esse relacionamento. Os programas estudados, que apresentam indícios de que o relacionamento pode ir além de um contrato de fornecedor e trabalhar parcerias estratégicas mais profundas para o desenvolvimento em conjunto, apresentam em sua grande maioria a declaração do valor a ser investido e os recursos compartilhados com as *startups* para o estabelecimento de parcerias a longo prazo.

É o caso da CPFL Inova, que declara a disponibilização de um fundo de até R\$10 milhões para projetos de pesquisa; da Nestlé *Beyond Food*, que oferece até R\$1 milhão para as empresas e até 3 *startups* cocriarem soluções para os desafios propostos; da AES Inovação, que oferta até R\$750 mil por *startup*, para construir junto às empresas soluções para as áreas determinadas pelo programa.

Dessa forma, o compartilhamento de recursos proposto por Minshall et al. (2010) e Margulis e Perkar (2003) envolve recursos financeiros, estruturais e tecnológicos para pesquisa e desenvolvimento de novas soluções para o mercado, ou soluções para atender a problemas complexos específicos das grandes empresas.

As formas de compartilhamento de recursos encontradas na literatura de *Corporate Startup Engagement* são orientadas a espaços de *coworking*, oferta de conhecimentos internos e serviços das grandes empresas para as *startups*. Esse tipo de relacionamento está pautado em utilizar as *startups* como canal para geração de negócios, abertura de novas unidades de negócios para os produtos já existentes e atração das *startups* como consumidoras das plataformas, serviços e produtos disponibilizados pelas grandes empresas.

Dessa forma, é necessário se considerar no momento da construção de um programa de aceleração corporativa qual tipo de relacionamento as grandes empresas querem estabelecer com as *startups*, por meio do programa: se é um relacionamento para o desenvolvimento de um potencial fornecedor, ou se é um programa para estabelecimento de parcerias estratégicas para codesenvolvimento de novas soluções e produtos.

Ou seja, é preciso definir em que momento a ação de aceleração se enquadra na jornada de *Corporate Startup Engagement* da empresa. Com isso, é possível compreender as características e ações necessárias para o estabelecimento da atividade, além de se ter uma noção mais clara sobre os possíveis resultados e próximos passos que essas relações estabelecidas pelos programas de aceleração podem ter, seguindo a jornada proposta.

Por fim, a decisão do propósito do relacionamento estabelecido nos programas é uma decisão estratégica. Deveria refletir no formato e arquitetura dos programas em termos de investimento realizado, período de aceleração, infraestrutura disponibilizada e recursos compartilhados.

5 CONCLUSÃO

Dada a análise das entrevistas e dos materiais disponíveis, é possível compreender que o desenho do programa FIEMG Lab 4.0 segue os critérios e elementos encontrados na literatura. E, dessa forma, pode ser enquadrado como um programa de aceleração corporativa em consórcio como proposto por Moschner et al. (2019), ou um programa de *Corporate Startup Engagement* com empresas associadas, como proposto por Kitsuta e Quadros (2018).

Soma-se a isso o fato de o programa se posicionar como um *hub* de inovação, como ficou destacado nas falas dos entrevistados. Dessa forma, o programa utiliza-se do princípio de ser uma aceleradora que constrói um ecossistema ao seu redor, como identificou Pauwels et al. (2015). O FIEMG Lab 4.0 é um ponto de intersecção e atua como uma plataforma para estabelecer o relacionamento entre *startups* e indústrias. Por ser conduzido como um programa da Federação das Indústrias de Minas Gerais, o programa possui uma rede de indústrias dispostas a se relacionar com as *startups* e, ao mesmo tempo, é capaz de selecionar e nutrir uma rede de *startups* qualificadas e maduras para oferecerem serviços e atuarem em parceria com grandes empresas.

Dos programas brasileiros analisados, nenhum deles é capaz de oferecer tamanha diversidade de indústrias e grandes empresas para se relacionar com *startups*, ao mesmo tempo em que oferta um grande volume de *startups* para essa conexão. Em outros programas, a quantidade máxima de *startups* trabalhadas é de 20. Enquanto o FIEMG Lab 4.0 atende a 50 *startups*.

Esses diferenciais da rede de indústrias da FIEMG, alinhados à aceleração tecnológica, formam a proposta de valor do programa, que o diferencia das demais iniciativas no Brasil e que foi capaz de atrair *startups* não só de Minas Gerais, mas também de outros estados brasileiros e até de outros países.

Além disso, a organização e preocupação do programa em estabelecer conexões de qualidade, tanto para indústrias quanto para *startups*, e em organizar um processo para isso por meio dos *business points* alinha-se como uma forma de mitigar os riscos e desafios desse tipo de relacionamento assimétrico, como identificado por Minshall et al. (2010) e Mahmoud-Jouni et al. (2018).

O FIEMG Lab 4.0, dessa forma, foi um programa cocriado, por meio de uma exaustiva escuta do ecossistema de inovação, indústrias e *startups* e, devido a isso, construiu sua arquitetura pautada nas necessidades apontadas para endereçar os problemas tanto de indústrias quanto de *startups*. Essas necessidades, conforme identificado por esse trabalho, se enquadram em 5 aspectos centrais:

- (i) o estabelecimento de relacionamento entre *startups* e indústrias;
- (ii) a disponibilização de recursos financeiros;
- (iii) o desenvolvimento da tecnologia;
- (iv) o alinhamento de comportamento tanto da indústria quanto das *startups*; e
- (iv) a necessidade de *startups* em estágios maduros para a conexão.

Apesar de ter o foco na indústria, em seus objetivos estratégicos, nas entrevistas fica claro que a construção do programa entendeu que gerar valor para as *startups*, atraindo as melhores para o programa e utilizando-as como meio para as indústrias inovarem, é uma forma de impactar essa indústria positivamente. Dessa forma, o programa foi construído e costurado para permitir a troca de experiências e a geração de valor para ambos os lados. Essa preocupação é um ponto de alerta de diversas pesquisas na temática, em que as aceleradoras corporativas precisam ter em seus pilares a atenção completa às necessidades das *startups*, e não apenas da indústria.

Ao fazer uma escuta aos diferentes atores do ecossistema de inovação, a gestão do programa buscou encontrar um equilíbrio entre as necessidades das indústrias e das *startups* para a concepção do modelo adotado pelo programa.

Além disso, por meio da utilização de modelos de programas internacionais, refinou-se a metodologia a ser adotada pelo FIEMG Lab 4.0, com características e ações já validadas internacionalmente.

Mais um diferencial do programa, frente a outras iniciativas no país, é a preocupação com a maturidade da tecnologia empregada nas soluções das *startups* e como estas podem ser implementadas na indústrias com qualidade e confiança. Devido a isso, o programa é mais longo (12 meses de duração) que a média do Brasil e do que o encontrado na literatura. Entretanto, como previsto por Kohler (2016), programas com

nicho definido, com produtos de *hardware*, podem ter seus períodos de aceleração maiores do que a média de 3 a 6 meses, presente na literatura. Esse é o caso do FIEMG Lab 4.0. Nas entrevistas, foi apontado que muitas das soluções para a indústrias possuem produtos físicos, o que necessita de um tratamento diferenciado e atividades para desenvolver aspectos de engenharia e *design*.

A preocupação em ofertar recursos para o desenvolvimento tecnológico e um “braço” da aceleração dedicado a isso possibilita ao programa combater um dos maiores problemas de assimetria no relacionamento identificados por Minshall et al. (2010): o abismo entre a demonstração de uma tecnologia por meio de POC (provas de conceito) para um produto com suporte completo e o atendimento.

A trilha de desenvolvimento tecnológico proposta na arquitetura do programa pode suprir essa demanda por produtos complexos, com suporte e com potencial de escala pela indústria. Entretanto, o programa ainda não apresenta formas estruturadas de facilitar a compra das soluções pela indústria após a execução das provas de conceito e projetos pilotos.

Além disso, a possibilidade das indústrias madrinhas do programa dividirem os recursos do fundo de R\$240 mil de prova de conceito (R\$60 mil para cada indústria madrinha) para até 6 *startups* cada indústria, o que significaria de R\$10 mil a R\$60 mil para as POCs, pode desequilibrar a relação de negociação entre as indústrias e as *startups*. Ao mesmo tempo, permite um questionamento: as indústrias madrinhas conseguem gerenciar essas até 6 provas de conceito ao mesmo tempo? Qual o limite de POCs por indústria madrinha e o valor máximo dessas provas de conceito para o programa permitir uma relação mais simétrica e uma negociação conjunta entre indústrias e *startups*? Esses são questionamentos, aos quais não é possível responder por meio desse estudo, mas que deveriam fazer parte da construção de um programa dessa natureza.

A falta de estrutura também é identificada no relacionamento com os *alumni* do programa. Em ambas as situações, foi possível identificar por meio das entrevistas e das análises de material, uma preocupação tanto com a continuidade e processo de compra das soluções da indústria e o relacionamento com os *alumni* do programa, mas não foi possível captar a existência de meios formais para fortalecer estes pontos.

Portanto, a concepção do FIEMG Lab 4.0 levou em consideração o levantamento de problemas por meio de validação e escuta constante com os principais “clientes” de um programa de aceleração. Esses princípios são características observadas nas metodologias *Design thinking*, de Tim Brown, que posteriormente foi adaptada pela *Stanford Design School* e *Customer Development*, do Steve Blank.

Essa é uma postura contemporânea para a criação de programas de inovação, pautada nas reais necessidades dos clientes e do ecossistema de inovação que o cerca.

6 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA NOVOS ESTUDOS

Esse estudo avaliou os 26 programas de aceleração corporativa apenas com dados secundários, disponíveis nos *sites* de divulgação e em matérias veiculadas na imprensa sobre os programas. Dessa forma, aspectos aprofundados sobre tais programas não puderam ser analisados. Para isso, faz-se necessária a continuidade dessa pesquisa para a entrevista de empresas âncora, aceleradoras, consultorias e *startups* para compor uma análise mais ampla e profunda sobre os programas abordados.

Além disso, esse estudo propôs-se a estudar o programa FIEMG Lab 4.0 do ponto de vista de seu desenho metodológico e a arquitetura proposta para a condução do programa. Esse fator, somado ao fato de o programa ainda estar em operação, na metade de seu ciclo de aceleração, não permitiram à pesquisadora analisar os resultados decorrentes do programa, visto que o mesmo ainda não se encerrou. Com isso, as entrevistas e os estudos secundários conduzidos por esse trabalho se limitaram à equipe gestora do programa e às informações disponíveis na *internet*.

Um estudo posterior ao encerramento do programa se faz necessário e interessante para estudar a eficácia e a importância de cada um dos elementos metodológicos identificados por esse trabalho, de forma a compreender quais as características chave do programa, do ponto de vista das indústrias madrinhas, das demais indústrias de Minas Gerais, das *startups* participantes e da FIEMG.

REFERÊNCIAS

BEYOND PACKING. **Desafio de inovação**. 2019. Disponível em: <<http://www.beyondpackaging.com.br/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa. Alta Books, 1ª Edição, 572 p. 2014.

BMG UPTECH. **BMG UpTech celebra investimento com os finalistas do Fiemg Lab**. 2018. Disponível em: <<http://bmguptech.com.br/bmg-uptech-celebra-investimento-com-os-finalistas-do-fiemg-lab/>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. v.2, n.1, jan./jul., p. 68-80. 2005.

BONZOM, Arnaud.; NETESSINE, Serguei. **#500Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?**. 2016.

BRUNSWICKER, Sabine; CHESBROUGH, Henry. The Adoption of Open Innovation in Large Firms. **Research-Technology Management**. v.61, n.1, p. 35-45, jan./fev. 2018.

CENDEV. **Fiemg Lab abre inscrições para sua primeira jornada de aceleração**. 2016. Disponível em: <<http://www.centev.ufv.br/pt-BR/noticia/fiemg-lab-abre-inscricoes-para-sua-primeira-jornada-de-aceleracao>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 241 p. 2012.

CHESBROUGH, Henry; BRUNSWICKER, Sabine. A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms. **Research-Technology Management**. p.16-25, mar./abr. 2013

CIAEM. **Aceleração Fiemg Lab startup abre inscrições para sua primeira jornada**. 2016. Disponível em: <<http://www.ciaem.ufu.br/acontece/2016/11/aceleracao-fiemg-lab-startup-abre-inscricoes-para-sua-primeira-jornada>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

CO.LAB. **Várias Startups, 1 aceleradora e a companhia inteira para fazer dar certo!**. 2019. Disponível em: <<https://colabcolgatepalmolive.liga.ventures/>>. Acesso em: 15 out. 2019.

EDENRED. **Preparar, apontar, acelerar!**. 2019. Disponível em: <<https://edenred.com.br/aceleracao/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

EDWARDS, Rosalind; ROLLAND, Janett. **What is a Qualitative Interviewing?**. Bloomsbury Academic. 2013.

ENDEAVOR. **brMalls Partners**. 2019c. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/scaleup/brmallspartners>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

ENDEAVOR. **CPFLINOVA**. 2019b. Disponível em:< <https://endeavor.org.br/scaleup/cpflinova>>. Acesso em: 15 de out.2019.

ENDEAVOR. **Garagem Duratex**. 2019d. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/scaleup/garagem-duratex> > Acesso em: 15 de out. 2019.

ENDEAVOR. **Gerdau Builders**. 2019e. Disponível em: <<https://www.endeavor.org.br/scaleup/gerdau-builders>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

ENDEAVOR. **Playbook de Open Innovation: Acelerando o engajamento empreendedor-empresa**. 2019a. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/open-innovation/playbook-areas-alavancas-viabilizadoras/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

EUROFARMA. **Conexões com a Eurofarma e mentorias com a rede da Endeavor para acelerar ainda mais o seu crescimento e impulsionar a inovação na indústria farmacêutica**. 2019. Disponível em: <https://www.eurofarma.com.br/synapsis/?utm_source=site-endeavor>. Acesso em: 15 de out. 2019.

FERRERO ACELERA. **Programa de Aceleração Ferrero Acelera**. 2019. Disponível em:< <https://ferreroaccelera.liga.ventures/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

FIEMG LAB. **Cartilha FIEMG LAB 4.0 - Acelerando Tecnologias para Transformar o Futuro da indústria**. 2019d. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/fiemg/produto/fiemg-lab-novos-negocios>>. Acesso em: 25 de out.2019.

FIEMG LAB. **Conheça as 50 startups selecionadas para o programa de aceleração FIEMG Lab 4.0**. 2019c. Acesso em: <<http://www.fiemglab.com.br/fiemglab40/startups-selecionadas-2019.html> >. Acesso em: 12 de out.2019.

FIEMG LAB. **Edital da Primeira Edição**. 2016a. Disponível em: <http://www.fiemglab.com.br/FIEMG_Lab-Edital_Chamamento.pdf> Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG LAB. **Edital de chamamento público**. 2019b. Disponível em: < <http://www.fiemglab.com.br/wp-content/uploads/2019/02/edital-fiemg-lab-40.pdf>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

FIEMG LAB. **FIEMG Lab 4.0 - Webinar de lançamento do edital.** 2019a. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=IICK5uliAcs>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

FIEMG. **BMG UpTech investirá em 15 startups do programa FIEMG Lab.** 2017b. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/bmg-uptech-investira-em-15-startups-do-programa-fiemg-lab>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **FIEMG Lab 4.0 apresenta para a imprensa seu novo espaço.** 2019b. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/fiemg/noticias/detalhe/fiemg-lab-4-0-apresenta-para-a-imprensa-seu-novo-espaco>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **FIEMG Lab abre inscrições para sua primeira jornada de aceleração.** 2016b. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/fiemg-lab-abre-inscricoes-para-sua-primeira-jornada-de-aceleracao>>. Acesso em: 25 out. 2019.

FIEMG. **FIEMG Lab anuncia cinco startups de destaque em Minas.** 2018a. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/fiemg-lab-anuncia-as-cinco-startups-de-destaque-do-programa>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **FIEMG Lab e PCIR serão reestruturados para atender ainda mais indústria mineira.** 2018b. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/fiemg-lab-e-pcir-serao-reestruturados-para-atender-ainda-mais-industria-mineira?prefix=&link=/noticias/detalhe/fiemg-lab-e-pcir-serao-reestruturados-para-atender-ainda-mais-industria-mineira>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **FIEMG Lab pronto para decolar.** 2017c. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/fiemg-lab-pronto-para-decolar?prefix=&link=/noticias/detalhe/fiemg-lab-pronto-para-decolar>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **FIEMG Lab.** 2019c. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/produto/fiemg-lab-novos-negocios>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **Mais de 500 startups se mobilizaram para as inscrições do FIEMG Lab 4.0.** 2019d. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/mais-de-500-startups-se-inscrevem-no-fiemg-lab-4-0?prefix=&link=/noticias/detalhe/mais-de-500-startups-se-inscrevem-no-fiemg-lab-4-0>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **Novos Institutos CIT SENAI FIEMG.** 2019a. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/cit>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. **Programa FIEMG Lab escolhe os 100 projetos mais inovadores de Minas e do Brasil.** 2017a. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/programa-fiemg-lab-escolhe-os-100-projetos-mais-inovadores-de-minas-e-do-brasil>>.

brasil?prefix=&link=/noticias/detalhe/programa-fiemg-lab-escolhe-os-100-projetos-mais-inovadores-de-minas-e-do-brasil>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FIEMG. Sistema FIEMG lança programa de desenvolvimento e fortalecimento para startups. 2016a. disponível em: < <https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/sistema-fiemg-lanca-programa-de-desenvolvimento-e-fortalecimento-para-startups?prefix=&link=/noticias/detalhe/sistema-fiemg-lanca-programa-de-desenvolvimento-e-fortalecimento-para-startups>> Acesso: 25 out. 2019.

FIEMG.FIEMG Lab 4.0 e o novo ciclo de aceleração de startups. 2018c. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br/senai/noticias/detalhe/fiemg-lab-passa-por-restruturacao>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução a Metodologia de Pesquisa:** Um guia para iniciantes. Penso. Edição 1.256 p. 2013.

GRANT, Adam. **Give and Take:** A Revolutionary Approach to Success. Weidenfeld & Nicolson. 321p. 2013.

GUTMANN, Tobias. Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. **Management Review Quarterly.** v.69, n 2, p. 121-157. 2019.

HOJE EM DIA. **Programa ‘Fiemg Lab’ recebe inscrições gratuitas de startups do mundo todo.** 2019. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/programa-fiemg-lab-recebe-inscri%C3%A7%C3%B5es-gratuitas-de-startups-do-mundo-todo-1.700119>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

KITSUTA, Carla; QUADROS, Ruy. The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?. In: **R&D MANAGEMENT CONFERENCE, 2018**, Milão, Itália. R&Designing Innovation: Transformational Challenges for Organizations and Society. p.1-16., jun./jul. 2018.

KOHLER, Thomas. Corporate Accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons.** v.59, n.3, p. 347-357. 2016.

LEVER UP. **Faça negócios com uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo!** 2019. Disponível em: < <https://leverup.com.br/> >. Acesso em: 15 de out. 2019.

LIGA VENTURES. **AES Tietê Inovação – Inscrição Aceleração de Startups.** 2019. Disponível em: <<https://aestiete.liga.ventures/>>. Acesso em: 25 de out.2019.

LIGA VENTURES. **Bauducco BLab.** 2019. Disponível em: <<https://bauduccoblal.liga.ventures>>. Acesso em: 25 de out.2019.

LIGA VENTURES. **Inscrições no programa de aceleração da Brink's**. 2019a. Disponível em: <<https://liga.ventures/brinksup/>>. Acesso em: 25de out. 2019.

LIGA VENTURES. **Inscrições no programa de aceleração Liga AutoTech**. 2019b. Disponível em: <<https://liga.ventures/autotech/>>. Acesso em: 25de out. 2019.

LIGA VENTURES. **Inscrições no programa de aceleração Liga Emerging Technologies**. 2019c. Disponível em: <<https://liga.ventures/emerging-tech/>>. Acesso em: 25de out. 2019.

LIGA VENTURES. **Inscrições no programa de aceleração Liga Retail**. 2019d. Disponível em: <<https://liga.ventures/retail/>>. Acesso em: 25de out. 2019.

MEDINA, André. **FIEMG LAB – o maior programa de aceleração do mundo**. 20---. Disponível em: <<https://andremedina.com.br/2017/05/22/fiemg-lab-o-maior-programa-de-aceleracao-do-mundo/>>. Acesso em> 25 de out. 2019.

MOCKER, Mocker; BIELLI, Simona; HALEY, Christopher. **Winning together a guide to successful corporate–startup collaborations**. NESTA, 59 p. 2015.

MOSCHNER, Sandra-Luisa; FINK, Alexander; KURPJUWEIT, Stefan; WAGNER, Stephan; HERSTATT, Cornelius. Toward a better understanding of corporate accelerator models. **Business Horizons**. v.62, n.5, p. 1-11. 2019.

NEO ACELERA. **1ª Aceleradora social com foco na Atenção Primária à Saúde do Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.neoacelera.com.br/>>. Acesso em: 25 de out.2019.

OXIGENIO ACELERADORA. **Estamos sempre oxigenando o mercado! Venha acelerar sua startup e tenha a oportunidade de fazer negócios com a Porto Seguro!**. 2019. Disponível em: <<https://oxigenioaceleradora.com.br/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

RONDANI, Bruno et al (Org). **Como grandes empresas e startups se relacionam**. 40 p. 2017.

SANTIAGO, Theodomiro Carneiro. **UNIFEI Fundador Theodomiro Santiago é reverenciado no Centenário da UNIFEI**. 2013/19---. Disponível em: <<http://conexaoitajuba.com.br/fundador-theodomiro-santiago-e-reverenciado-no-centenario-da-unifei/>>. Acesso em: 15 de out.2019.

SPENDER, John; CORVELLO, Vincenzo; GRIMALDI, Michele; RIPPA, Pierluigi. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, v.20, n. 1, p. 4-30. 2017.

STARTSE. **A oportunidade de expandir seus negócios junto à Nestlé Health Science.** 2019. Disponível em: <<https://lp.startse.com.br/programa/nestle-health-science/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

STARTUP EUROPE PARTNERSHIP. **Open Innovation in Europe: A Snapshot of the SEP Europe's Corporate Startup Starts.** 2017.

STARTUP EUROPE PARTNERSHIP. **Open Innovation in Europe: Corporate Startup Collaboration.** 2018.

SUVINIL. **Pense #ForaDaLata e traga sua startup para fazer negócio com a Suvinil!**.2019. Disponível em: <<https://suvinilforadalata.liga.ventures/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

THE HOP BRAZIL. **Você é maior de idade?**. 2019. Disponível em: <<https://thehopbrazil.xyz/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** 5^o edição. Porto Alegre: Bookman, 648 p. 2015.

TRANSFORMA SOUZA CRUZ. **Sua startup e a Souza Cruz transformando nossa indústria no Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://transformasouzacruz.liga.ventures/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

VEDACIT LAB. **O futuro é construído tijolo por tijolo. A Vedacit apoia a inovação, tecnologia, e a criatividade das startups.** 2019. Disponível em: <<https://www.vedacitlabs.liga.ventures/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo, editora Atlas, 12^a edição.2010.

VETOR AG. **A primeira aceleradora de construtechs com implementação de pilotos em escala real.** 2019. Disponível em: <<http://vetorag.com.br/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

VISA. **Programa de Aceleração. Inscrições do 2^o batch da edição 2019 estão encerradas.** 2019. Disponível em:< <https://www.visa.com.br/mais-visa/inovacao/programa-de-aceleracao-visa1.html>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

VITALL. **Inovação é Saúde!**. 2019. Disponível em: <<https://conexaovitall.liga.ventures/>>. Acesso em: 15 de out. 2019.

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry. Engaging with startups to enhance corporate Innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90. 2015.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2^o edição. 2003.

ANEXO 1 – INFORMAÇÕES DOS PROGRAMAS ESTUDADOS

	Nome do programa	Empresa(a) âncora	Parceiro Externo	Papel	Batch/Ciclo	Quantidade de Startups Aceleradas	Tempo de Aceleração	Investimento	Equity	Início da Aceleração
1	AES Tiête Inovação	AES Tietê	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 3	4 meses	até 750 mil reais	opção de compra	Janeiro de 2019
2	B.Lab	Bauduco	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Janeiro de 2020
3	BrinksUp!	BRINKS	Liga Ventures	Contratante	2º Ciclo	até 4	4 meses	160 mil reais	2 a 10%	Julho de 2019
4	Brmall Partners	Brmall	Endeavor	Contratante	2º Ciclo	até 15	7 meses			
5	Co.Lab	Colhate-Palmolive	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Janeiro de 2020
6	Coca Cola Beyond Packaging	Coca Cola	Inno Science	Contratante	1º Ciclo	até 20	6 meses	até 150 mil reais	-	Novembro de 2019
7	Conexão Vital	Unimed	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Janeiro de 2020
8	CPFL Inova	CPFL	Endeavor	Contratante	2º Ciclo	até 12	7 meses	-	-	Mai de 2019
9	Edenred Connect	Edenred	Kyvo	Contratante	2º Ciclo	até 4	6 meses	-	-	Agosto de 2019
10	Eurofarma Synapsis	Eurofarma	Endeavor	Contratante	2º Ciclo	até 8	5 meses	-	-	Agosto de 2019
11	Ferrero Accelera	Ferrero Rocher	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Junho de 2019
12	FIEMG Lab 4.0	VALE, Gerdau, RHI Magnesita, Cemig	FIEMG	Associado	2º Ciclo	até 50	12 meses	até 105 mil reais	-	Julho de 2019
13	Fora da Lata	Suvinil/BASF	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	no mínimo 4	4 meses	-	-	Agosto de 2019
14	Garagem Duratex	Duratex	Endeavor	Contratante	2º Ciclo	até 7	7 meses	-	-	Outubro de 2019
15	Gerdau Builders	Gerdau	Endeavor	Contratante	1º Ciclo	até 10	7 meses	-	-	Junho de 2019

	Nome do programa	Empresa(a) âncora	Parceiro Externo	Papel	Batch/Ciclo	Quantidade de Startups Aceleradas	Tempo de Aceleração	Investimento	Equity	Início da Aceleração
16	Lever UP	Unilever	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	no mínimo 4	4 meses	-	-	Agosto de 2019
17	Liga Autotech	Mercedes Benz, Grupo Comporte, Continental	Liga Ventures	Associado	4º Ciclo	até 6	4 meses	-	-	Julho de 2019
18	Liga Emerging Technologies	Elo, Cateno e Tivit	Liga Ventures	Associado	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Janeiro de 2019
19	Liga Retail	GPA, Leroy Merlin	Liga Ventures	Associado	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Mai de 2019
20	Nestle Beyond Food	Nestle	Startese	Contratante	1º Ciclo	até 3	3 meses	1 Milhão de reais para 3 startups	-	Janeiro de 2020
21	Oxigênio	Porto Seguro	Liga Ventures	Contratante	8º Ciclo	até 10	4 meses	-	-	Agosto de 2019
22	Programa de Aceleração Visa	Visa	Kyvo	Contratante	4º Ciclo	até 10	6 meses	-	-	Agosto de 2019
23	Sodexo Accelerator	Sodexo	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 7	5 meses	-	-	Janeiro de 2020
24	The Hope	Estrella Galicia	Kyvo	Contratante	2º Ciclo	até 5	3 meses	-	-	Outubro de 2019
25	Transforma Souza Cruz	Souza Cruz	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 4	4 meses	-	-	Julho de 2019
26	Vedacit Labs	Vedacit	Liga Ventures	Contratante	1º Ciclo	até 5	4 meses	100 mil reais	5%	Março de 2020
27	Vetor AG	Andrade Gutierrez	Neo Ventures	Contratante	2º Ciclo	até 7	5 meses	-	-	Julho de 2019

ANEXO 2 - FOCO DO PROGRAMA E ÁREAS/TECNOLOGIAS

	Nome do programa	Foco	Áreas e/ou Tecnologias
1	AES Tiête Inovação	"Projetos que possam gerar inovação disruptiva ou incremental em produtos, serviços e modelos de negócios voltados à energia elétrica."	Internet das Coisas; Armazenamento de Energia; Geração Distribuída; Soluções Digitais em Energia; Ferramentas de Confiabilidade e Qualidade Energética; Gestão de Energia
2	B.Lab	" O programa tem como principal missão fazer conexões entre as startups interessadas e as áreas de negócio da Bauducco, gerando negócios, oportunidades e trazendo soluções para os problemas enfrentados no dia a dia da empresa"	Automação Industrial; Controle de Qualidade; Excelência em Vendas; Foodtechs; Gestão de Franquias; Logística; Relacionamento com o Consumidor Final; Relacionamento com Ponto de Venda; Sustentabilidade; Outras Tecnologias Interessantes;
3	BrinksUp!	"encontrar, investir e acelerar as startups do ramo de segurança, transporte, logística segura, varejo, produtividade, inteligência, moedas, criptomoedas e meios de pagamento."	Segurança; Transporte e Logística; Varejo; Meios de Pagamento e Moedas; Produtividade e Inteligência
4	Bsmall Partners	"busca de 15 varejistas com alto potencial de crescimento, que inovam para transformar o setor de varejo no Brasil"	Alimentação; Vestuário; Saúde; Economia Colaborativa; Showroom; Serviços; Entretenimento; Educação; Decoração; Atividades infantis; Bem estar e Lazer.
5	Co.Lab	"O programa tem como principal missão fazer conexões entre as startups interessadas e as áreas de negócio da Colgate-Palmolive, gerando negócios, oportunidades e trazendo soluções para os problemas enfrentados no dia a dia da empresa."	Data Driven; Desenvolvimento de Produto e Tecnologia; Vendas Inteligentes; Sustentabilidade; Processos Internos;
6	Coca Cola Beyond Packaging	"o Beyond Packaging busca soluções que, através de tecnologia ou novos modelos de negócio, consigam contribuir para um mundo mais sustentável e sem resíduos no meio ambiente. "	Matérias Primas Sustentáveis e Renováveis; Redução e/ou eliminação de plástico nas embalagens; Embalagens Inteligentes; Reduzir impacto na produção ou logística de embalagens e produtos; Novos modelos de negócio no ciclo de vida de embalagens;
7	Conexão Vital	"encontrar, acelerar e fazer negócio com 4 startups inovadoras entre 2019 e 2020."	Atendimento ao Beneficiário; Auditoria Interna; Avaliação de Satisfação; Credenciamento da Rede; Dimensionamento da Rede; Gestão das Cooperadas; Gestão de Documentos; Gestão de Exames; Gestão de Materiais; Inteligência na Internação; Inteligência na Leitura de Laudos; Melhorar Comunicação Interna; Prevenção de Doenças; Prontuário Eletrônico; Próteses 3D.

	Nome do programa	Foco	Áreas e/ou Tecnologias
8	CPFL Inova	"acelerar 12 scale-ups do setor de energia ou com produtos e serviços aplicáveis a esse setor, para que atuem na busca por soluções para os desafios operacionais do Grupo CPFL Energia."	Energia; Eficiência Operacional; Transformação Digital; Relacionamento com o Cliente; Smart Cities; Internet das Coisas; Biga Data; Analytics; Realidade Aumentada; Robotização; Inteligência Artificial; Machine Learning; BlockChain
9	Edenred Connect	"O Edenred Connect é o programa de aceleração de startups da Edenred Brasil! Ele tem por objetivo gerar parcerias de negócio e alavancar o crescimento de startups com sessões de mentorias."	Pagamentos; E-commerce; Customer Success; Veículos Conectados
10	Eurofarma Synapsis	"O programa selecionará até 8 scale-ups, que terão acesso a conexões com executivos alto nível da Eurofarma, mentorias com a rede Endeavor e networking com empreendedores em estágios semelhantes. as scale-ups poderão alavancar seus negócios ao ter contato com informações e tendências no setor de saúde; coaching em áreas de suporte como marketing, vendas, tecnologia; e acesso à rede de relacionamento da Eurofarma com mais de 4 mil fornecedores, 1.500 clientes ativos (B2B) e mais 600 mil contatos médicos por mês."	Eficiência Operacional; Inteligência de Mercado; Serviços Compartilhados; Comercial; Sustentabilidade
11	Ferrero Accelera	"O programa está procurando startups inovadoras, que querem fazer parte de uma grande revolução na indústria de doces e chocolates. O programa tem como principal missão fazer conexões entre as startups interessadas e as áreas de negócio da Ferrero, gerando negócios, novos produtos e trazendo soluções para os problemas enfrentados no dia a dia da empresa	Insights de consumo e consumidores; Indústria; Equipes. Foods; Qualidade e Disponibilidade de Produto;
12	FIEMG Lab 4.0	"O Programa FIEMG Lab 4.0 tem como objetivo principal promover a inovação aberta por meio da relação entre startups e indústrias e conectar a força da indústria para o desenvolvimento do ecossistema de startups, por meio de três etapas: identificar e atrair projetos inovadores com potencial de impacto para a indústria, acelerar os projetos e suas soluções tecnológicas, bem como potencializar os impactos no mercado"	Soluções Digitais para a gestão do conhecimento em projetos tecnológicos; inteligência comercial para recarga de veículos elétricos; Geração, consumo e perdas em utilidades industriais: como aumentar a geração, reduzir as perdas (desperdício) e o consumo de energia e gás nos processos industriais; Gestão e previsibilidade climática e hídrica; Inteligência Artificial para otimização de processos; Predição e rastreabilidade da cadeia produtiva; Saúde ocupacional e wearables;

	Nome do programa	Foco	Áreas e/ou Tecnologias
13	Fora da Lata	"O programa de aceleração busca por startups que não tem medo de criar o novo, com energia e vivacidade para pensar fora da caixa e transformar o cenário de tintas no Brasil. O programa tem como principal missão fazer conexões entre as startups interessadas e as áreas de negócio da Suvinil, gerando negócios, novos produtos e trazendo soluções para os problemas enfrentados nas unidades de negócio."	Big Data e Business Intelligence; Customer Analytics; Customer Loyalty; Diagnóstico e Vistorias; Economia Circular; Indicação e Contratação de Profissionais; Last Mile Delivery e Multi Modalidade; Logística Interna e Externa; Plataforma de Análise e Comparação de Preços; Plataforma de Treinamento e Capacitação; Rastreamento de Ativos; Realidade Aumentada e Realidade Virtual aplicada a Experiência do Cliente; Data Analytics; RPA e Inteligência Artificial
14	Garagem Duratex	"Queremos acelerar o seu negócio, impulsionar conexões e trabalhar em parceria para inovar e transformar o setor de construção e reforma e eficiência operacional."	Construção e Reforma; Eficiência Operacional
15	Gerdau Builders	"Estamos em busca de 10 empresas que constroem o futuro e impactam a sociedade com suas soluções. Apoio e aceleração para transformar o setor de construção civil para moradia e reciclagem. No ponto de inflexão, quando um negócio está prestes a escalar, as decisões que você toma são fundamentais para o crescimento acelerado e exponencial. São elas que constroem a base que vai fazer sua empresa crescer de forma sustentável. Por meio das trocas, provocações e insights vindos de mentores da Endeavor e executivos da Gerdau, você encontra os materiais necessários para construir um negócio de impacto. Esse é o pilar que faz do Gerdau Builders o programa certo para a sua scale-up: gerar conexões que transformem pessoas e negócios."	Construção Civil para Moradia; Reciclagem
16	Lever UP	"O programa tem como principal missão fazer conexões entre as startups interessadas e as áreas de negócio da Unilever, gerando negócios, novos produtos e trazendo soluções para os problemas enfrentados nas unidades de negócio."	Automação de Processos, Big Data, Analytics e Business Intelligence; Pricing e Smart Promo; Logística; Vendas e Relacionamento com o Trade; Novos Canais e Formas de pagamento; Processos Produtivos e Supply Chain, Reciclagem e Redução de Desperdício; HR Techs; Go Vegan

	Nome do programa	Foco	Áreas e/ou Tecnologias
17	Liga Autotech	"A Liga AutoTech é uma plataforma de inovação aberta, que vai prospectar, selecionar e acelerar startups em conjunto de grandes corporações."	Algoritmo de priorização de processos; Big Data e Data Analytics; Cálculo de Mão de Obra Produtiva; Chatbot e/ou atendimento online; Comodidade e Praticidade do usuário de Ônibus; Compra e Venda de Peças e Componentes; Data Analytics para Otimização de Produção; Driver Analytics e Histórico do Veículo; Gestão e Compartilhamento de Equipamento de Fábricas; Integração de Modais de Transporte; Integração de Rotas e Destinos Rodoviários; IOT para fluidos; Internet das Coisas/ Telemetria para transporte de pessoas; meios de pagamento; monitoramento de combustível; monitoramento de parada de equipamento; serviços para frotas; Transportation Management System; Veículos Compartilhados; Realidade Virtual e Realidade Aumentada para Smart Maintenance
18	Liga Emerging Technologies	"A Liga Emerging Technologies é uma aceleradora que vai prospectar, selecionar e acelerar startups que tenham inovações tecnológicas com potencial para criar ou transformar o ambiente social e de negócios nos próximos 5 a 10 anos, que poderão alcançar grande influência econômica, mas que ainda não se demonstram consolidadas. O principal objetivo da plataforma é conectar grandes empresas a startups com soluções que utilizem tecnologias emergentes para que explorem oportunidades de negócio ajudando a desenvolver o ecossistema deste setor no Brasil."	Microlearning e Treinamento; Inteligência Artificial e Machine Learning; Consumer Behaviour; Big Data e Analytics; Fidelização, Incentivos, Gamificação e Cashback; Biometria e Identidade Digital; Antifraude, Score Social e Score de Crédito; Wallets & Meio de Pagamento Inovadores; Bots de Atendimento; Autenticação de Identidade e Documentação; Sociometria, Monitoramento de Marca e Feedbacks, interação geolocalizada, Gestão de Finanças Pessoais, Decision Maker
19	Liga Retail	"A Liga Retail é o primeiro programa de aceleração de startups do Brasil totalmente focado em prospectar, selecionar e acelerar startups de varejo e consumo em conjunto com grandes empresas do setor. O principal objetivo da plataforma é conectar grandes empresas desses setores a startups de tecnologia para que explorem inúmeras novas oportunidades de negócio e soluções inovadoras em conjunto."	Controle de Estoque e Inventário; Economia Circular; Eficiência Energética; Foodtech; Gestão de Resíduos; IOT aplicada ao varejo; Logística Reversa; Logística e Multi Modalidade; Monitoramento de Cargas; Otimização de Processos; Redução de Perdas no Varejo; RPA e Automações; Satisfação do Cliente; Serviços in Store; Smart Picking; Treinamento e MicroLearning

	Nome do programa	Foco	Áreas e/ou Tecnologias
20	Nestle Beyond Food	"Muito além dos alimentos, a Nestlé tem como missão melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável. Nestlé Health Science é uma unidade de negócios movida pela ciência, com uma vasta linha premium de soluções nutricionais, que procura sempre a liderança em inovação para a categoria de saúde. Por isso, criou-se o Programa Nestlé Beyond Food para, junto com a StartSe, identificar e acelerar negócios em parceria com até 3 startups entre 2019 e 2020."	Execução de negócio; Trade Techs; Conversão em e-commerce; Logística; Claims Intelligence; Pricing; Outpatients; Food recognition; Robótica; IOT; Produtos; Health Aging; Personalização; Impressão 3D/4D; Gut Health; e-Health; Biometrics; Realidade Aumentada e Realidade Virtual; DNA/Biome Testing; Pré-Diagnósticos
21	Oxigênio	"O programa de aceleração equity free visa atrair startups inovadoras, sem necessariamente realizar um investimento em troca de participação societária. O foco é totalmente em trabalhar inovação aberta, gerando negócios entre a Porto Seguro e as startups participantes."	Eficiência Operacional, Aumento de Receita, Melhoria Operacional, Redução de Custos; Inteligência Artificial, Internet das Coisas, Analytics, RPA, Insurtechs, Smartcontracts e Blockchain
22	Programa de Aceleração Visa	"O Programa de Aceleração Visa é uma iniciativa da Visa do Brasil e tem como objetivo fomentar o ecossistema de startups no país e promover o empreendedorismo, inovação, talento e tecnologia. Além do objetivo de acelerar, a Visa tem o papel de auxiliá-las em sua atuação junto ao mercado e gerar conexões e negócios."	Transações; Machine Learning; Mobilidade Urbana; Gestão de Vendas e Soluções para PDV; Pagamentos; CRM; Melhorias de Processo; Gestão Financeira; Blockchain; Inteligência Artificial; Big Data; Gestão de Vendas; Automação Comercial
23	Sodexo Accelerator	"Sodexo Accelerator é o programa Global de aceleração e geração de negócios da Sodexo, que no Brasil conta com a parceria da Liga Ventures e que vai acelerar startups que possuam sinergia com as temáticas escolhidas pela companhia. O programa tem como principal missão fazer conexões entre as startups interessadas e as áreas de negócio da Sodexo Brasil, gerando negócios, oportunidades e trazendo soluções para os problemas enfrentados no dia a dia da empresa."	Novos Serviços de Varejo; Qualidade de Vida do Consumidor; Serviços de Conveniência Domiciliar; Novos Métodos de Serviço em Saúde. por meio de tecnologias de Analytics e Big Data, Blockchain, Carteiras Digitais, Chatbot, Drones, FoodTechs, RPA, Marketplace, Internet das Coisas e Inteligência Artificial, Realidade Aumentada, Robótica, Telemedicina

	Nome do programa	Foco	Áreas e/ou Tecnologias
24	The Hope	"Graças às startups que quiseram dar o salto conosco, a primeira edição do TheHop foi um grande sucesso. Tanto é que agora queremos dar um salto ainda mais além, com um capítulo totalmente dedicado ao ecossistema empreendedor brasileiro: procuramos 5 startups digital-tecnológicas brasileiras em plena fase de crescimento, com capacidade para desenvolver projetos com a Estrella Galicia e aproveitar a experiência do programa TheHop em criar novas parcerias e negócios. "	Indústria 4.0 e Experiência e relacionamento com consumidores
25	Transforma Souza Cruz	"O programa de aceleração Transforma Souza Cruz está buscando por startups que querem inovar em grandes mercados e que estão comprometidas em usar a tecnologia e a criatividade para revolucionar o setor. Como a maior empresa de tabaco do Brasil e parte do maior grupo do mundo – British American Tobacco, o Transforma Souza Cruz espera fazer a diferença, sendo ator principal no desenvolvimento da categoria."	Logística, Big Data, Intelogência Artificial, Multi Modal, LawTech; Agricultura 4.0, Biotecnologia; Gestão de PDV; Customer Loyalty; Inteligência de Vendas; Pesquisas Inteligentes; Visual Analytics; Crédito; Custo; Corporate Digital
26	Vedacit Labs	"O Vedacit Labs é um Programa de Inovação Aberta, que faz um match entre startups e a empresa com a intenção de gerar novas tecnologias e serviços, trazendo maior eficiência no setor da construção civil. Uma ideia inovadora, com a chancela da empresa que é líder em impermeabilização no Brasil"	Inteligencia Artificial na Construção; BIM; Drones para construção; Impressão 3D; Internet das Coisas; Plataforma de capacitação e indicação de profissionais da construção; Plataformas de gestão e incentivo de sell out em PDV; Plataformas e serviços de diagnóstico, gestao e monitoramento e obras; Construções Sustentáveis; Inserção de mulheres no mercado da construção; Produto e matéria prima de impermeabilização com baixo custo; Serviços de reforma para habitação de baixa renda; Soluções de fornecimento de crédito para comunidades de baixa renda; Soluções e serviços para a melhoria dos sistemas construtivos
27	Vetor AG	"O Vetor AG é o responsável pelo programa de inovação aberta da Andrade Gutierrez. Além de acelerar projetos inovadores que ofereçam soluções aos desafios da empresa, o Vetor também realiza o match direto com soluções que possam se tornar possíveis fornecedoras da AG através do processo de Fast Track."	agilidade na captação de mão de obra local; otimização na logística de materiais, redução do tempo de tratamento térmico em soldagens; agilidade no lançamento de cabos em tubulações; apontamento de produção em tempo real; caracterização de solos otimizada; compactação de solos em climas desfavoráveis; canteiros sustentáveis; e gestão remota.

ANEXO 3 – OFERTAS

	Nome do programa	Mentores Internos	Mentores Externos e/ou do parceiro	Oportunidade de Negócios com a Empresa Âncora	Espaço de Coworking	Apoio Financeiro	Rede de Parceiros para Testes e Prototipação
1	AES Tiête Inovação	x	x	x	x	x	x
2	B.Lab	x	x	x	x		
3	BrinksUp!	x	x	x	x	x	
4	Brmall Partners	x	x				
5	Co.Lab	x	x	x	x		
6	Coca Cola Beyond Packaging	x	x	x		x	
7	Conexão Vital	x	x	x	x		
8	CPFL Inova	x	x	x			
9	Edenred Connect	x	x	x	x		
10	Eurofarma Synapsis	x	x	x			
11	Ferrero Accelera	x	x	x	x		
12	FIEMG Lab 4.0	x	x	x	x	x	x
13	Fora da Lata	x	x	x	x		
14	Garagem Duratex	x	x	x			
15	Gerdau Builders	x	x	x			
16	Lever UP	x	x	x	x		
17	Liga Autotech	x	x	x			
18	Liga Emerging Technologies	x	x	x			
19	Liga Retail	x	x	x			
20	Nestle Beyond Food	x	x	x		x	
21	Oxigênio	x	x	x	x		

	Nome do programa	Mentores Internos	Mentores Externos e/ou do parceiro	Oportunidade de Negócios com a Empresa Âncora	Espaço de Coworking	Apoio Financeiro	Rede de Parceiros para Testes e Prototipação
22	Programa de Aceleração Visa	x	x	x	x		
23	Sodexo Accelerator	x	x	x			
24	The Hope	x	x	x			
25	Transforma Souza Cruz	x	x	x	x		
26	Vedacit Labs	x	x	x	x		x
27	Vetor AG	x	x	x	x		

ANEXO 4 – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

	Nome do programa	Inscrição	Análise de Formulários de Inscrição	Entrevista	Workshops/Bootcamps/Imersão Presenciais	Pitch para executivos	Seleção
1	AES Tiête Inovação	x	x	x	x		x
2	B.Lab	x	x	x		x	x
3	BrinksUp!	x	x	x		x	x
4	Brmall Partners	x	x			x	x
5	Co.Lab	x	x	x		x	x
6	Coca Cola Beyond Packaging	x	x		x	x	x
7	Conexão Vital	x	x	x		x	x
8	CPFL Inova	x	x			x	x
9	Edenred Connect	x	x	x		x	x
10	Eurofarma Synapsis	x	x			x	x
11	Ferrero Accelera	x	x	x		x	x
12	FIEMG Lab 4.0	x	x	x			x
13	Fora da Lata	x	x	x		x	x
14	Garagem Duratex	x	x			x	x
15	Gerdau Builders	x	x			x	x
16	Lever UP	x	x	x		x	x
17	Liga Autotech	x	x	x		x	x
18	Liga Emerging Technologies	x	x	x		x	x
19	Liga Retail	x	x	x		x	x

	Nome do programa	Inscrição	Análise de Formulários de Inscrição	Entrevista	Workshops/Bootcamps/Imersão Presenciais	Pitch para executivos	Seleção
20	Nestle Beyond Food	x	x			x	x
21	Oxigênio	x	x	x		x	x
22	Programa de Aceleração Visa	x	x			x	x
23	Sodexo Accelerator	x	x	x		x	x
24	The Hope	x	x			x	x
25	Transforma Souza Cruz	x	x	x		x	x
26	Vedacit Labs	x	x	x		x	x
27	Vetor AG	x	x			x	x

ANEXO 5 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO ADOTADOS

	Nome do programa	Produto, Originalidade, Grau de Inovação	Tamanho de Mercado	Relevância, potencial de Impacto	Modelo de Negócios e Potencial de Escala	Sinergia com os temas da empresa âncora	Equipe - Capacidade de Execução e Complementariedade	Proposta de Valor	Viabilidade Econômica	Tração Financeira	Tração Operacional	Viabilidade para Expansão	Diferencial Competitivo	Maturidade da empresa
1	AES Tiête Inovação	x	x	x	x		x	x						
2	B.Lab				x	x	x							
3	BrinksUp!					x	x							
4	Brmall Partners	x	x		x					x	x	x	x	
5	Co.Lab				x	x	x							
6	Coca Cola Beyond Packaging	x		x		x	x							x
7	Conexão Vital				x	x	x							
8	CPFL Inova	x	x		x		x			x	x	x	x	x
9	Edenred Connect					x	x							
10	Eurofarma Synapsis	x	x		x		x			x	x	x	x	x
11	Ferrero Accelera				x	x	x							
12	FIEMG Lab 4.0	x			x	x	x	x	x					x
13	Fora da Lata				x	x	x							
14	Garagem Duratex				x		x			x	x	x		x
15	Gerdau Builders	x	x		x		x			x	x	x	x	x

	Nome do programa	Produto, Originalidade, Grau de Inovação	Tamanho de Mercado	Relevância, potencial de Impacto	Modelo de Negócios e Potencial de Escala	Sinergia com os temas da empresa âncora	Equipe - Capacidade de Execução e Complementariedade	Proposta de Valor	Viabilidade Econômica	Tração Financeira	Tração Operacional	Viabilidade para Expansão	Diferencial Competitivo	Maturidade da empresa
16	Lever UP				x	x	x							
17	Liga Autotech						x							
18	Liga Emerging Technologies						x							
19	Liga Retail						x							
20	Nestle Beyond Food													
21	Oxigênio		x		x		x							
22	Programa de Aceleração Visa	x			x		x							
23	Sodexo Accelerator				x	x	x							
24	The Hope	x	x		x			x				x	x	
25	Transforma Souza Cruz				x	x	x							
26	Vedacit Labs				x	x	x							
27	Vetor AG	x		x	x	x	x		x					