

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS - ICB

GILVAN AUGUSTO SILVA

**FATORES CRÍTICOS ASSOCIADOS À IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS
DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES**

Belo Horizonte
Março 2018

Gilvan Augusto Silva

**FATORES CRÍTICOS ASSOCIADOS À IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS
DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES**

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

Orientadora: Renata Guimarães Borges

Belo Horizonte
Março 2018

"FATORES CRÍTICOS ASSOCIADOS À IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES".

GILVAN AUGUSTO SILVA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, no dia 22 de março de 2018, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:


PROFA. DRA. RENATA SIMÕES GUMARÃES E BORGES
FACE/UFMG – ORIENTADORA


PROF. DR. RAONI BARRÓS BAGNO
ESCOLA DE ENGENHARIA/UFMG


PROF. DR. ROBERTO GONZALEZ DUARTE
FACE/UFMG

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

Belo Horizonte, 22 de março de 2018.

“Inovação é o que distingue o líder de um seguidor.”

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Gláucia, e a meus filhos, Victor e Giovanna, pelo apoio e por compreenderem minhas ausências.

Aos meus amigos e familiares, pelo incentivo durante minha jornada.

Às empresas, startups e seus profissionais, pela disponibilidade em participar da pesquisa.

À Professora Doutora Renata Simões Guimarães e Borges, pelo alto nível de qualidade de sua orientação e pelo apoio na construção desta dissertação.

Ao Professor Doutor Raoni Bagno, pelo acolhimento e pela disponibilidade em indicar os melhores caminhos durante o período do mestrado.

Aos professores das disciplinas que cursei no Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica da UFMG, por terem me proporcionado um crescimento pessoal, educacional e profissional.

Ao amigo Vinicius Roman, pelas contribuições e pelo convite para participar dos programas de aceleração corporativa da Aceleradora Techmall S.A., tornando possível o desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos Eros Viggiano e Adalci Viggiano pelo incentivo e pelas valiosas orientações.

RESUMO

Com a chegada da Indústria 4.0 e com o elevado nível de competitividade, grandes empresas passaram a buscar alternativas inovadoras para se colocarem à frente de seus concorrentes, com base na redução de custos, no aumento da eficiência e consequentemente no incremento na lucratividade. Uma das mais importantes iniciativas que as “empresas estabelecidas” têm desenvolvido atualmente é a inovação aberta, que tem por objetivos trazer para dentro da organização soluções inovadoras externas que estejam alinhadas com seu plano estratégico (*inbound*), como também oferecer a outras empresas soluções inovadoras desenvolvidas internamente (*outbound*). Ao observar o avanço global do número e da qualidade de soluções provindas de *startups*, as empresas estabelecidas vêm abrindo suas portas para que a inovação aberta aconteça por meio dos denominados “Programas de Aceleração Corporativa”. Com o aumento recente deste tipo de programa, faz-se necessário realizar pesquisas sobre o tema, para que se possa identificar boas práticas e consolidar os conhecimentos, de forma a minimizar o risco de resultados indesejáveis. O objetivo geral desta dissertação consiste em avaliar os fatores críticos e complementares que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa, sob a percepção de atores à luz de experiências locais recentes. Para tal, foi conduzida uma pesquisa descritiva do tipo quantitativa / qualitativa concomitante com 20 líderes e participantes de iniciativas de aceleração corporativa no Brasil, 10 de empresas estabelecidas e 10 de *startups*. Como resultados, o estudo identificou 16 fatores críticos para a implantação de programas de aceleração corporativa e ofereceu, para cada um dos fatores identificados, recomendações às empresas estabelecidas, objetivando a obtenção de melhores resultados neste tipo de programa. Este trabalho contribui para ampliar a discussão sobre os fatores críticos que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa e os meios para se obter os melhores resultados possíveis nestes programas.

Palavras-chave: Inovação aberta. Aceleração. Aceleração corporativa, *Startups*.

ABSTRACT

With the arrival of Industry 4.0 and with the high level of competitiveness, big companies began to look for innovative alternatives to put themselves ahead of their competitors, based on the reduction of costs, the increase of efficiency and consequently the increase in profitability. One of the most important initiatives that "established companies" have developed today is the open innovation, which aims to bring into the organization external innovative solutions that are aligned with its strategic plan (inbound), as well as offering other companies innovative solutions developed internally (outbound). Looking at the global advancement in number and quality of startups solutions, established companies are opening their doors to open innovation through so-called "Corporate Acceleration Programs." With the recent increase of this type of program, it is necessary to carry out research on the subject, so that good practices can be identified and knowledge consolidated, in order to minimize the risk of undesirable results. The general objective of this dissertation is to evaluate the critical and complementary factors that hinder or impel the implementation of corporate acceleration programs, under the perception of actors in the light of recent local experiences. For this, a multiple case analysis was conducted, based on a concomitant descriptive quantitative / qualitative research with 20 leaders and participants of corporate acceleration initiatives in Brazil, 10 from established companies and 10 from startups. As a result, the study identified 16 critical factors for the implementation of corporate acceleration programs and offered recommendations to established companies, aiming at obtaining better results in this type of program. This work contributes to broadening the discussion about the critical factors that hinder or impel the implementation of corporate acceleration programs and the means to obtain the best possible results in these programs.

Keywords: Open innovation. Acceleration. Corporate acceleration. Startups.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Preenchendo as lacunas com tecnologias externas	20
Figura 2 – Atores da aceleração corporativa	24
Figura 3 – Agentes em um programa de aceleração corporativa	26
Tabela 1 – Opções para hospedar aceleradoras corporativas	27
Figura 4 – Fluxo geral de programas de aceleração corporativa	28
Tabela 2 – Correspondência entre empresas e seus profissionais entrevistados ..	35
Tabela 3 – Correspondência entre startups e seus profissionais entrevistados	36
Tabela 4 – Correspondência entre profissionais entrevistados e suas funções nas empresas.....	41
Tabela 5 – Correspondência entre profissionais entrevistados e suas funções nas <i>startups</i>	41
Gráfico 1 – Resultado dos fatores críticos nos programas de aceleração corporativa pesquisados	42
Gráfico 2 – Resultado da percepção dos respondentes sobre os fatores críticos em programas de aceleração corporativa	43
Gráfico 3 – Resultado dos fatores críticos nos programas de aceleração corporativa pesquisados (média)	44
Gráfico 4 – Resultado da percepção dos respondentes sobre os fatores críticos em programas de aceleração corporativa (média)	45
Tabela 6 – Análise geral e recomendações às empresas estabelecidas	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização da situação problema	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	Relevância do tema	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gestão da inovação	15
2.2	Inovação aberta	17
2.3	Aceleradoras de startups	20
2.4	Aceleração corporativa	23
3	METODOLOGIA	32
3.1	Caracterização da pesquisa	32
3.2	Sujeitos da pesquisa	34
3.3	Categorias de análise	36
3.4	Coleta dos dados	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1	Resultados quantitativos	42
4.2	Resultados das entrevistas	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE A	82
	APÊNDICE B	87

1 INTRODUÇÃO

A inovação impulsiona o desenvolvimento das empresas. Empresas de todos os portes vêm buscando iniciativas inovadoras, seja em processos, em produtos ou em modelos de negócios. Elas se deparam com diversos dilemas no dia a dia na tomada de decisões, um dos quais está relacionado ao balanceamento entre as atividades de rotina e aquelas que poderão levar a inovações.

Raisch et al. (2009) enfatizam o conceito de ambidestria organizacional como sendo a capacidade das organizações de explorar simultaneamente as competências atuais e as novas oportunidades. No estudo das ciências organizacionais, uma das ideias consolidadas refere-se ao sucesso de longo prazo das organizações que dependem de suas habilidades para explorar as capacidades atuais, ao mesmo tempo em que exploram novas competências (RAISCH et al., 2009).

O desenvolvimento tecnológico e a competitividade entre negócios estão cada dia mais intensos. A empresa que não busca inovar constantemente seus processos, produtos e modelos de negócios tem grandes chances de perder mercado para os concorrentes e encerrar suas operações. O'Connor (2012) destaca que as empresas precisam desenvolver a capacidade de inovação avançada (*breakthrough innovation*) para aumentar a chance de sucesso no longo prazo.

A geração contínua de ideias é um elemento chave para o desenvolvimento da capacidade de inovação das organizações. Fernandes (1998) afirma que o processo de geração de ideias origina-se em qualquer lugar ou indivíduo, dentro ou fora da empresa. Dentre os vários métodos de obtenção de novas ideias para o desenvolvimento de produtos ou processos, cita-se a identificação de fontes de inovação.

A utilização de fontes internas de inovação pelas empresas vem perdendo espaço para a utilização de fontes externas de inovação. O motivo dessa mudança se deve principalmente ao alto custo de manutenção da estrutura de P&D exigido pela inovação interna. Outro motivo relevante é o atual nível de envolvimento de *venture*

capital, alianças ou fusões e aquisições, que facilita o fluxo de informações externas para os negócios.

Nesse contexto, torna-se preponderante que as organizações se abram para receber inovação de fontes externas e para oferecer inovação a outras organizações. Essa forma de interação é chamada “inovação aberta”. Chesbrough (2003) afirma que inovação aberta é um paradigma que pressupõe que as empresas utilizem ideias externas ou que, até mesmo, disponibilizem ideias internas para o mercado, à medida que as empresas procuram avançar sua tecnologia. Dessa forma, a inovação aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócios.

Uma das formas de utilizar inovação aberta é por meio de projetos elaborados por *startups*. Para Ries (2012), *Startup* é uma organização projetada para criar produtos e serviços em condições de extrema incerteza. Elas são constituídas por poucos fundadores e agregados. Na maioria das vezes, não possuem a experiência e o conhecimento de negócios necessários para construir parcerias efetivas com empresas estabelecidas.

Neste trabalho, destaca-se o papel da aceleração corporativa. Kohler (2016) explica que aceleradoras corporativas são interfaces entre corporações e *startups*, que fornecem uma plataforma única para crescimento no longo prazo e renovação corporativa. Elas são um meio promissor para as empresas estabelecidas explorarem novas ideias para seus esforços de inovação aberta.

1.1 Contextualização: situação problema

Apesar do potencial das aceleradoras corporativas, seus desafios resultam das imensas lacunas nas práticas de trabalho, das diferenças culturais substanciais e dos diferentes ritmos organizacionais (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Heinemann (2015) enfatiza que o surgimento de aceleradoras corporativas se intensificou nos últimos anos e que esta tendência pode ter implicações importantes para o ecossistema de *startups*.

Enquanto o maior envolvimento das empresas em projetos de aceleração corporativa é visto como fator positivo por alguns autores como forma de combinar a criatividade de *startups* com a alavancagem dos negócios, outros autores advertem sobre consequências potencialmente negativas, por exemplo, conflitos de interesse. Segundo Kohler (2016), críticos questionam aceleradoras corporativas por vários motivos. Primeiro, os incentivos entre empresas e as startups podem não estar alinhadas (Crichton, 2014). Estar ligado a uma grande corporação poderia limitar a liberdade das startups em de pivotar e nem sempre é claro se a aceleradora corporativa tem uma agenda oculta que contradiz os objetivos da startup. Em segundo lugar, envolvimento corporativo pode sufocar o progresso das startups. Além de alcançar o ajuste produto-mercado, startups devem atingir o ajuste de produto-corporação nas empresas estabelecidas (KOHLER, 2016, p. 356).

Kohler (2016) ainda argumenta que os projetos de aceleração corporativa sofrem com a falta de envolvimento dos departamentos-chave da empresa estabelecida, a falha na comunicação interna relativa ao programa e o desequilíbrio entre as atividades de rotina e as atividades de aceleração corporativa em funções envolvidas com a iniciativa. Outros pontos de fragilidade em projetos de aceleração corporativa, segundo Kohler (2016), são: falta de motivadores de uma *startup* para se relacionar com a empresa estabelecida, desinteresse destas *startups* pelos benefícios dos programas e desalinhamento entre a velocidade de ação das empresas estabelecidas e das *startups*.

Este trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os fatores críticos que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em avaliar os fatores críticos e complementares que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa, sob a percepção de atores à luz de experiências locais recentes.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Explorar a literatura existente para caracterizar e determinar os critérios de análise dos fatores associados à implantação de programas de aceleração corporativa em organizações;
- b) Ampliar as discussões sobre fatores críticos que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa.

1.3 Relevância do tema

Este trabalho é relevante para a literatura, na medida em que as pesquisas na área ainda estão em fase embrionária. Segundo Bauer et al. (2016), atualmente, apenas algumas teorias são aplicadas ao conceito de aceleradoras corporativas e as pesquisas acadêmicas começaram recentemente a entender o conceito de aceleradoras.

Pesquisas recentes mostram que grandes empresas sofrem uma perda de pelo menos US\$ 1,5 trilhão em oportunidades de crescimento por não se associarem com *startups* para ganhar escala e por não perceberem oportunidades que resultem de parcerias em novos modelos de negócios digitais (ACCENTURE, 2015).

Segundo Kohler (2016), para aproveitar as possibilidades que as acelerações corporativas representam, é necessário ir além de vê-las como uma iniciativa de inovação nova e brilhante. Em verdade, para desbloquear seu potencial, os especialistas precisam de uma compreensão mais profunda de como projetar aceleradoras corporativas que agreguem valor às *startups* e que gerem inovação para as corporações.

Este trabalho assume significativa relevância para as organizações que fazem parte de programas de aceleração corporativa, pois traz luz aos aspectos críticos que devem ser observados e trabalhados, de forma a se obter resultados satisfatórios para as empresas estabelecidas e para as *startups*. Constitui também uma grande contribuição para a sociedade, pois possibilita a melhoria da eficiência de programas

de aceleração corporativa, tendo como consequência o aumento da quantidade deste tipo de programas por parte de empresas estabelecidas e *startups*, resultando em mais posições de trabalho disponíveis para a sociedade.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, identificou-se que faltam estudos empíricos capazes de subsidiar as tomadas de decisão nas organizações. Miller et al. (2011) enfatizam que, recentemente, as aceleradoras corporativas começaram a receber atenção crescente da literatura acadêmica e de estudiosos do assunto. Segundo Kohler (2016), dado o recente surgimento da aceleração corporativa, há pouco desenvolvimento teórico que informe diretamente seu design. A maioria das organizações ainda está experimentando diferentes formas de configuração e gerenciando suas iniciativas de aceleração.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho apoiou-se na pesquisa descritiva do tipo quantitativa / qualitativa concomitante, com 20 líderes e participantes de iniciativas de aceleração corporativa no Brasil, 10 de empresas estabelecidas e 10 de *startups*. A escolha das empresas e das *startups* seguiu os seguintes critérios: a) empresas que estejam realizando ou já tenham realizado algum programa de aceleração corporativa no Brasil; e b) função dos respondentes (gestores ou colaboradores).

Utilizou-se também a abordagem metodologia observação participante, com o intuito de coletar dados na prática do dia a dia, em programas de aceleração corporativa das empresas indicadas neste trabalho como mineração e celulose.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar os aspectos importantes relacionados à aceleração corporativa. O primeiro tópico aborda pontos relacionados à gestão da inovação nas empresas estabelecidas. O segundo tópico apresenta os tipos de fontes para inovação, salientando a importância das fontes externas no contexto da atualidade e os elementos essenciais sobre inovação aberta. O terceiro tópico elucida os aspectos relacionados aos principais atores dos programas de aceleração corporativa, quais sejam: *startups* e aceleradoras de *startups*.

2.1 Gestão da inovação

Tidd et al. (2008) defendem que o processo de gestão da inovação envolve: a busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; o desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e a construção de interfaces externas efetivas.

É difícil argumentar contra a visão de que a inovação tende a ser cada vez mais importante nos próximos anos. No entanto, ainda existem diversas dúvidas sobre como gerenciar este processo, que é extremamente complexo e cheio de incertezas (TIDD et al., 2015).

Bagno et al. (2017) apontam que, ao longo dos estudos, relatos de experiências e, também, das próprias experiências vivenciadas na área de gestão da inovação, foi possível perceber os esforços de inovação acontecerem de várias maneiras. Citam como exemplos projetos individuais patrocinados pela alta direção, criação de centros de pesquisa especializados, compra de empresas para ingresso em novas áreas de negócios, compra de equipamentos novos para a produção, treinamento e contratação de pessoas, eventos especiais, criação de joint-ventures, geração de empresas com novas linhas de negócio, aplicação de capital de risco, alocação de orçamento para intraempreendedorismo, departamentos isolados e forças-tarefa. Porém, tais soluções têm se demonstrado muito sensíveis a variáveis externas ou, mesmo, internas às organizações e, em grande parte, não resultam em desempenho

regular das empresas no que tange à inovação. Em verdade, essas formas pouco envolvem ou influenciam o restante da empresa, funcionando, frequentemente, como realidades paralelas e não produzindo impacto continuado em sua competitividade. É nesse ponto que se justifica a adoção de um sistema de gestão da inovação.

Tidd et al. (2015) enfatizam que, apesar da natureza aparentemente incerta e aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão básico de sucesso. Nem todo processo fracassa. Mesmo em caso de fracasso, algumas empresas (e indivíduos) parecem ter aprendido maneiras de tratá-lo e gerenciá-lo de forma que, ainda que não haja total garantia, ao menos as vantagens a favor do processo de inovação eficaz possam ser aproveitadas. Utiliza-se aqui o termo *gerenciar* não no sentido de criar e aplicar um mecanismo complexo mas previsível, mas no de criar condições, dentro de uma empresa, que facilitem a resolução eficaz de desafios múltiplos, considerando os altos índices de incerteza (TIDD et al., 2015).

Para O'Connor (2012), uma direção promissora para o desenvolvimento é considerar a inovação como uma função de negócios e não como um processo. A autora destaca que “função” quer dizer um grupo organizacionalmente reconhecido, responsável por uma missão específica na companhia. Já a missão é a promoção da inovação como um caminho para levar a companhia ao crescimento por meio da entrega de benefícios para o mercado. A autora aponta, ainda, que quando a inovação é reconhecida como uma função as barreiras para a integração multifuncional se tornam menos importantes. De outro lado, para os estudiosos esta perspectiva abre a porta para o gerenciamento da inovação como uma área de foco que considera pessoas, processos, estrutura, governança, cultura e métricas, simultaneamente.

Tidd et al. (2015) salientam que parece haver algum consenso sobre dois fatores centrais no que se diz respeito à gestão da inovação: Primeiro a inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciado como tal; e segundo, as influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado - ou seja, a inovação pode ser gerenciada.

A inovação como uma função terá sua fase de desenvolvimento, assim como aconteceu com o marketing, que chegou como uma disciplina, no início dos anos 1900, mas à medida que o mercado foi se desenvolvendo com propaganda e aumento de vendas, novas responsabilidades foram definidas. Hoje, a área de marketing se tornou uma função de negócio sofisticada, incorporando diferentes processos. Similarmente, pode-se identificar esta mesma tendência de sofisticação em relação à inovação quando se observa a definição de cargos específicos da alta administração para cuidar deste tema. Adicionalmente, há um crescente reconhecimento de que níveis diferentes de inovação requerem tratamentos gerenciais diferentes (O'CONNOR, 2012).

O'Connor (2012) salienta, ainda, que a partir dos insights obtidos nas interações com grandes empresas foram desenvolvidos modelos que têm sido utilizados e testados, com resultados bem sucedidos. Tais modelos oferecem blocos para a construção do *modus operandi* para o desenvolvimento de inovações. A autora também cita o termo "*Breakthrough Innovation*" (BI), como a criação de uma plataforma ou domínio empresarial que tenha um elevado impacto em novos mercados em termos de oferta de novos benefícios. Outro impacto que BI deve ter na empresa refere-se à expansão para novos mercados e domínios de tecnologias, ao aumento das receitas e, em última análise, ao aumento dos lucros.

A gestão eficaz da inovação resulta basicamente, da concepção e do incremento de rotinas efetivas (TIDD et al., 2015). Dessa forma, qualquer que seja a iniciativa na área da inovação, faz-se necessária a devida gestão, para se obter os melhores resultados, principalmente quando a organização abre as portas para a inovação aberta.

2.2 Inovação aberta

O termo "*open innovation*" foi criado por Chesbrough (2003) para identificar a estratégia de inovação que procura ampliar as perspectivas de criação de valor mediante a participação de parceiros externos, o que acelera o ciclo e reduz os custos e os riscos inerentes à inovação. No entanto, apesar da criação recente deste termo por Chesbrough (2003), a inovação aberta, em seus conceitos básicos, já era

praticada há muito tempo. Ou seja, a busca de conhecimento externo para melhorar processos internos e a busca externa de novos negócios não eram inteiramente novos (HUIZINGH, 2011).

Observa-se que no processo de gestão das empresas torna-se fundamental a identificação da estratégia de inovação a partir do delineamento das fontes internas e externas a serem controladas (LINDER; JARVENPAA; DAVENPORT, 2003). Para Gomes (2007), somente uma gestão integrada do processo de inovação pode assegurar o sucesso e a competitividade das empresas, transformando ideias em novas categorias de produtos, garantindo novos espaços no mercado e novos modelos de negócio. Uma das formas de impulsionar a inovação em organizações é por meio da utilização de recursos de fora da empresa.

A exploração de fontes externas de tecnologia nas organizações consiste em buscar novas oportunidades, experimentar, construir o conhecimento e, algumas vezes, pesquisar problemas interessantes, adquirindo novo conhecimento (DARSO, 2001). Huizingh destaca que a premissa básica da inovação aberta está em abrir o processo de inovação. Por isso, utiliza o termo *inbound* para se referir ao uso interno de conhecimento externo e o termo *outbound* para traduzir a exploração externa de conhecimento utilizado internamente.

Segundo Leonard-Barton (1995), as empresas diferem consideravelmente em sua habilidade de desenvolver o conhecimento externo; isto é, de identificar, acessar e assimilar conhecimento a partir de fontes externas de informação tecnológica. A capacidade de uma empresa em desenvolver o conhecimento externo está ligada em boa parte à interação de seus empregados em P&D, por meio da parceria com clientes, fornecedores, universidades, consultores externos, institutos de pesquisa e redes de relacionamento em geral. Rosenberg et al. (1988) enfatizam que as empresas que não conseguem explorar e absorver os conhecimentos e tecnologias externas podem estar em desvantagem competitiva.

Dentre as principais vantagens do uso de fontes externas de informação tecnológica, citam-se a criação de oportunidades, resultados mais rápidos e eficazes, diminuição dos custos da inovação, maior facilidade na definição de prioridades e estímulo à

inovação interna (BELTRAMO; MASON; PAUL, 2004). Um aspecto relevante neste sentido é que haja uma abordagem planejada por parte das empresas, visando garantir que essas iniciativas inovadoras estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, de forma a propiciar a melhor utilização das fontes de inovação.

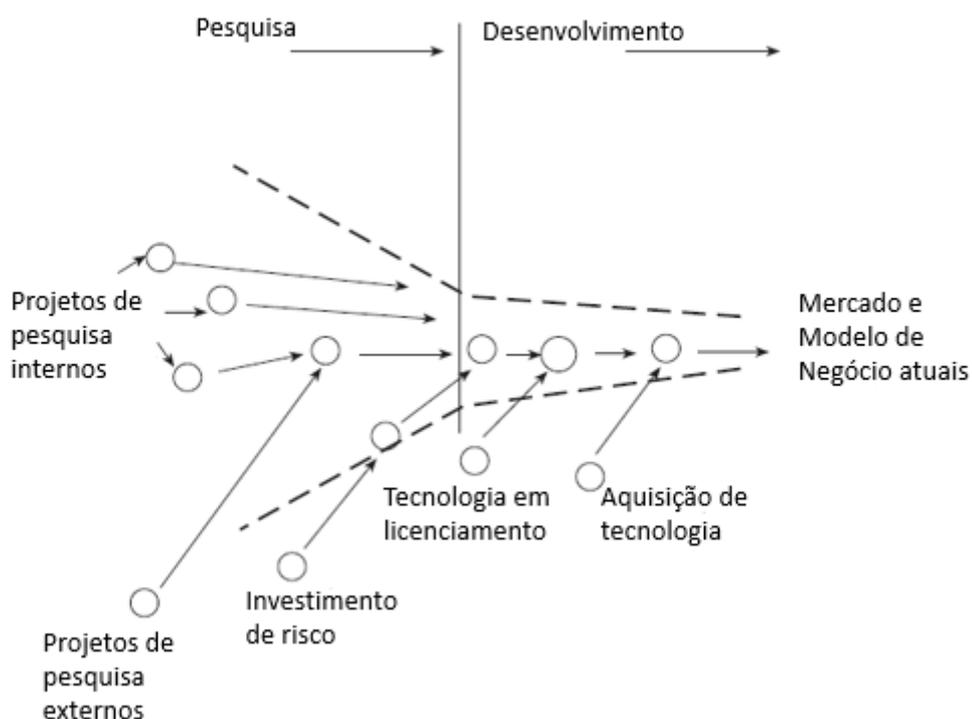
O alto custo de manutenção de departamentos de P&D e a rapidez das mudanças tecnológicas vêm levando as empresas a questionarem o custo benefício do processo de desenvolvimento interno. O índice de mudança tecnológica, aliado à natureza cada vez mais complexa de muitas tecnologias, significa que poucas empresas podem arcar com o custo de manter equipes internas de especialistas em todas as áreas técnicas potencialmente relevantes. Muitos produtos, à medida que evoluem, incorporam um conjunto crescente de tecnologias: por exemplo, automóveis incluem hardware e software para monitorar e controlar motor, transmissão, freios e, em certos casos, suspensão. Por isso, a maioria dos gerentes de produto e de P&D reconhece que nenhuma empresa, embora grande, pode continuar a sobreviver como uma ilha tecnológica (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Em contraponto ao modelo fechado de inovação vigente no século XX, que era muito dependente do P&D interno, o modelo de inovação aberta (*open innovation*) vem crescendo a cada dia, por apresentar maior perspectiva de sucesso no mundo contemporâneo. Tidd et al. (2008) enfatizam que na inovação aberta as organizações adotam uma visão mais permeável do conhecimento, na qual reconhecem a importância das fontes externas e disponibilizam o próprio conhecimento de forma mais ampla.

A Figura 1 mostra como as lacunas de uma organização podem ser preenchidas com tecnologias externas por meio da inovação aberta. Além de financiar a pesquisa externa e o licenciamento, outras fontes podem ser utilizadas para acessar tecnologia externa, como, investimento em risco e aquisição de tecnologia. A Figura 1 retrata, também, as tecnologias externas em vários estágios de desenvolvimento. Projetos de pesquisa em fase inicial são altamente incertos e levará muito tempo a chegar ao mercado.

Figura 1 – Preenchendo as lacunas com tecnologias externas

Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough, H. (2003)

As aquisições, ao contrário, normalmente transferem a propriedade de produtos e serviços já estabelecidos no mercado. As *startups* e a tecnologia em processo de licenciamento situam-se entre essas duas fontes em termos de tempo de mercado e maturidade. As empresas estabelecidas podem necessitar de mais de um tipo de projeto externo. Cada tipo precisa ser avaliado de forma diferente, em termos de seu tempo, riscos e recompensas (CHESBROUGH, 2003).

Com base nessas definições, é possível entender que a adoção de um processo sistematizado de gestão da inovação aberta é de suma importância para garantir as melhores escolhas entre as alternativas disponíveis e assegurar a integração adequada entre os parceiros externos e os processos internos de inovação.

2.3 Aceleradoras de startups

Para Blank e Dorf (2012), *startup* é uma organização temporária usada para pesquisar um modelo de negócios escalável e replicável. Caracteriza-se por ter um

grande potencial de crescimento e de geração de riquezas, tendo a inovação em seu DNA e sendo sustentada por uma base tecnológica. Busca um modelo de negócio que seja replicável e escalável. “Replicável” significa ser capaz de entregar o mesmo produto em escala potencialmente ilimitada e “escalável” significa que cresce cada vez mais, sem que isso influencie o modelo de negócios. Deve ser capaz de combinar criatividade, investigação, incertezas e grandes sonhos para acompanhar uma economia em rápida evolução (GRANDO et al., 2012).

Bollingthoft et al. (2005) apontam que a maioria das *startups* tem grandes dificuldades em alcançar seu potencial máximo e, subsequentemente, consolidar seus negócios. Isso acontece principalmente pela falta de habilidade gerencial dos empreendedores ou pela falta de recursos para fazer a operação viável.

A partir de 2005, as aceleradoras emergem como uma nova alternativa para dar suporte a empreendimentos de base tecnológica. Esse foi o primeiro esforço sistematizado para integrar empresas estabelecidas e *startups* (LEHMANN, 2013). Segundo Hathaway (2016), aceleração é um processo de educação imersiva que ocorre em um curto período e é oferecido aos fundadores das *startups* como oportunidade de aprendizado em ritmo acelerado. Aprender praticando é vital para o processo de empreendimentos de escala. Portanto, acelerar é comprimir anos de aprendizagem em um período de alguns meses. Cohen (2013) enfatiza que a aceleração é uma forma de auxiliar e apoiar as *startups* em seus estágios iniciais, com o objetivo de ajudar os empreendedores a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes promissores e garantir recursos, incluindo capital e funcionários.

Fishback et al. (2007) afirmam que as aceleradoras são, tipicamente, instituições privadas geridas por um grupo de empresários bem sucedidos que prestam serviços, orientação, contatos e apoio na gestão das empresas nascentes. Fishback et al. (2007) enfatizam que as aceleradoras formam uma base essencial para ajudar as empresas estabelecidas a obterem sucesso nas primeiras fases do negócio, em que os riscos tendem a ser maiores. Fornecem treinamentos intensos, além de mentorias com profissionais que são referência no mercado e na academia.

No Brasil, uma aceleradora se caracteriza por apoiar os negócios via a) recursos diretos; b) mentorias intensivas centradas no refino do modelo de negócios; e c) metodologias voltadas para desenvolvimento da cultura de execução. Os programas de aceleração no País variam de 3 a 12 meses, com investimentos entre R\$ 20 mil a R\$150 mil e contrapartidas em participação acionária entre 4% e 30%. São programas intensos em mentoria que finalizam com um dia de demonstração dos melhores negócios acelerados (RIBEIRO et al., 2015).

Miller et al. (2011) destacam que as aceleradoras possuem cinco características principais:

- a) Processo seletivo altamente competitivo;
- b) Apoio financeiro para sustentar a operação, normalmente, relacionado ao custo dos empreendedores durante o período de aceleração;
- c) Foco em pequenas equipes, e não em um único indivíduo, uma vez que o Trabalho necessário para desenvolver uma *startup* requer o envolvimento de pessoas com diferentes competências e habilidades;
- d) Tempo limitado, com eventos programados e tutoria intensiva, visando a um rápido progresso e aprendizado; e
- e) Turmas de aceleração, incentivando a colaboração entre as equipes.

Segundo Hoffman (2012), o processo de aceleração típico ocorre em um *boot camp* (período de imersão de *startups* em um programa que tem foco intensivo em tutoria), visando melhorar os modelos de negócios. Após este período, as melhores *startups* são escolhidas para fazer uma apresentação para capitalistas de risco, investidores anjos e potenciais parceiros / clientes. O objetivo é fornecer apoio necessário aos empreendedores e a seu modelo de negócios e identificar as características de seus mercados específicos. Como regra geral, os programas de aceleração duram cerca de 12 semanas e culminam em um "dia de demonstração". Finalizando o processo, os empresários apresentam seu modelo de negócios para potenciais investidores interessados no portfólio de aceleradores.

As aceleradoras auxiliaram mais de 5.000 *startups* nos Estados Unidos, como Airbnb e Dropbox (ambas aceleradas pela Y Combinator), fornecendo orientação e

financiamento ao longo de seus primeiros anos. O montante total de arrecadação de investimentos destas 5.000 startups após o processo de aceleração ultrapassou 12 bilhões de dólares (HEINEMANN, 2015).

Hoffman et al. (2012) categorizaram as aceleradoras em quatro tipos:

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

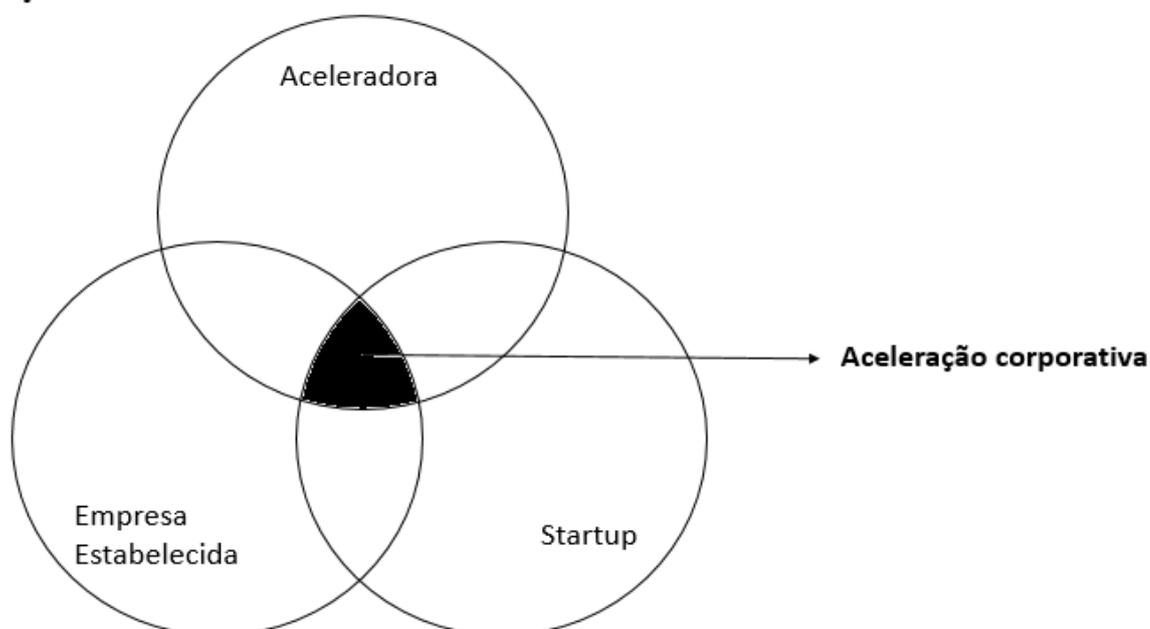
Comprova-se então, a importância das aceleradoras no processo de desenvolvimento de uma *startup*. Além de preparar essas pequenas organizações para a obtenção de um modelo de negócio replicável e escalável, elas também proporcionam às *startups* a ampliação da rede de relacionamentos, o que é um elemento chave em todas as fases do desenvolvimento do negócio.

2.4 Aceleração corporativa

Dempwolf et al. (2014) definem aceleração corporativa como um programa de aceleração que busca a parceria entre *startups* e corporações, com foco nos objetivos e necessidades das empresas estabelecidas, para obter vantagem competitiva. Nesse modelo, *startups* entregam uma solução com uma proposta de valor diferenciada para as grandes organizações, fornecendo uma base tecnológica como diferencial competitivo. Assim, identifica-se certa simbiose na união dos esforços entre empresas e *startups*, enaltecendo a importância de modelos e mecanismos que catalisem e viabilizem tal ocorrência (KOHLENER, 2016).

Figura 2 – Atores da aceleração corporativa

Inovação aberta



Fonte: Adaptado de Lehmann (2013)

A aceleração corporativa surgiu da dificuldade das *startups* em alcançar seu pleno potencial e, posteriormente, de consolidar seu negócio. Isso resulta, muitas vezes, da falta de capacidade gerencial dos empreendedores ou de recursos para tornar a operação viável (BOLLINGHTOFT et al., 2005).

A Figura 2 mostra a aceleração corporativa como uma iniciativa da inovação aberta, tendo como atores a empresa estabelecida, a *startup* e a aceleradora.

Heinemann (2015) destaca que as primeiras aceleradoras corporativas surgiram entre 2010 e 2011. Entre as primeiras empresas a lançar tais programas citam-se: Citrix (EUA), ImmobilienScout (Alemanha), Microsoft (EUA) e Telefônica (Espanha).

Aceleradoras corporativas são interfaces entre corporações e *startups* que fornecem uma plataforma única para crescimento no longo prazo e renovação corporativa. São um meio promissor para as empresas estabelecidas explorarem novas ideias para seus esforços de inovação corporativa (KOHLENER, 2016). Para Weiblen et al. (2015),

as aceleradoras corporativas são organizações especiais direcionadas para estimular a inovação aberta.

Hochberg (2016), argumenta que aceleradora corporativa é um tipo de aceleradora criado a partir do desejo da empresa de aumentar sua capacidade de inovação e de melhorar a visibilidade sobre as próximas tecnologias. Weiblen e Chesbrough (2015) enfatizam, ainda, que o objetivo principal das empresas estabelecidas ao lançarem um programa de aceleração corporativa é identificar a inovação das *startups* e aproveitar a flexibilidade dessas pequenas empresas no processo de inovação aberta.

A tendência da aceleração corporativa se estende muito além da alta tecnologia e vem ganhando força em todo o mundo em uma variedade de indústrias, como: saúde (Bayer), seguro (Allianz), entretenimento (Disney) e consumo (Coca-Cola). Aceleradoras corporativas efetivas combinam o melhor dos dois mundos: de um lado a escala e o escopo de grandes corporações estabelecidas; e, de outro, o espírito empreendedor das *startups* (KOHLENER, 2016).

Hochberg (2016) destaca os quatro subtipos de aceleradoras corporativas:

- a) “Powered by” -- a empresa estabelecida terceiriza o processo de aceleração para uma aceleradora experiente;
- b) Aceleradora como uma nova unidade de negócios da corporação, como a Wayra, da Telefônica;
- c) Conjunto de aceleradoras que executam programas para um consórcio de empresas; e
- d) Gestão interna do processo de aceleração feita pela própria empresa estabelecida.

Kohler (2016) explica que as aceleradoras corporativas oferecem um processo aberto de candidatura, têm foco em equipes pequenas, disponibilizam suporte com tempo limitado e trabalham com grupos de *startups*, em vez de empresas individuais. Kanbach et al. (2016) enfatizam que as aceleradoras corporativas são, tipicamente, programas com tempo limitado, com duração de aproximadamente três

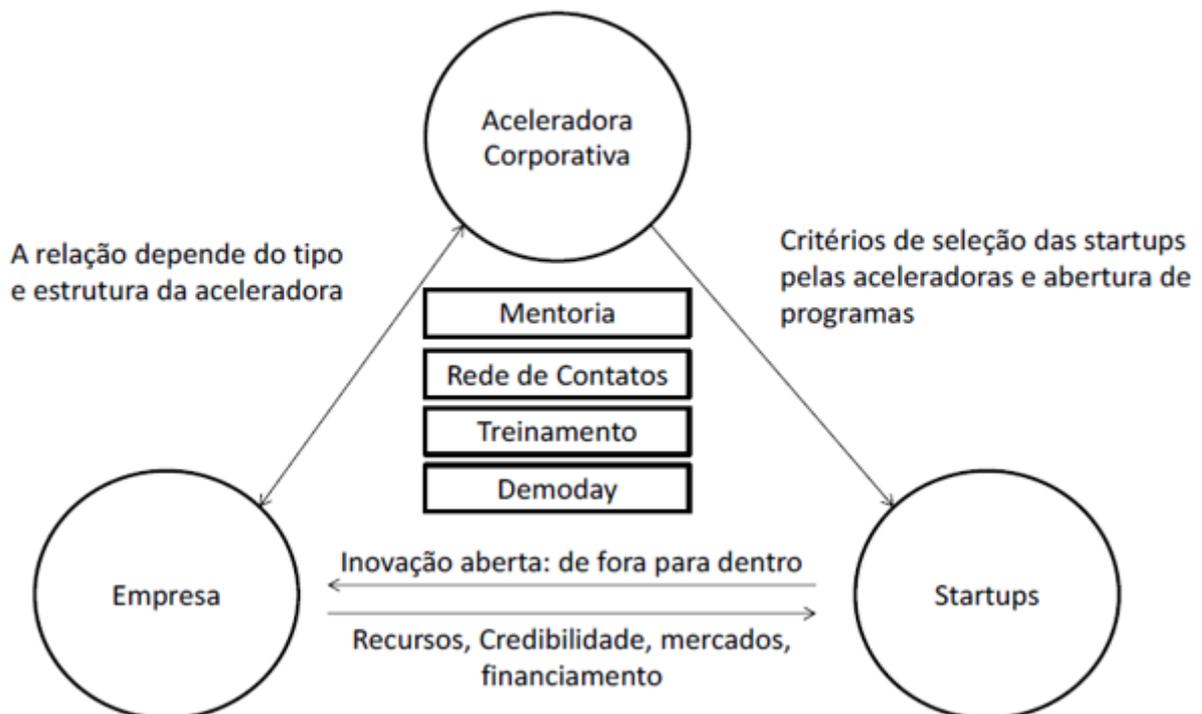
meses, e que conduzem uma admissão seletiva de um grupo de *startups* em uma data específica.

Segundo Blank & Dorf (2012), o que as aceleradoras corporativas prometem é superar a lacuna entre empresas e *startups*. As *startups* são inovadoras, orientadas para o crescimento e buscam de um modelo de negócios replicável e escalável. *Startups* são uma ótima fonte de ideias inovadoras, possuem fundadores talentosos e apaixonados por novas tecnologias e operam usando processos ágeis (ANTONY, 2012).

A Figura 3 mostra a relação entre os atores de um programa de aceleração corporativa.

Figura 3 – Agentes de um programa de aceleração corporativa

Programa de Aceleração Corporativa



Fonte: Bauer et al. (2016)

Segundo Bauer et al. (2016), as aceleradoras corporativas fornecem vários serviços, como, espaço para escritório, tutoria, treinamento e oportunidades de networking, além de capital de investimento para *startups*.

Kohler (2016) identificou as estratégias de aceleradoras eficazes e gerou *insights* sobre como facilitar a interação entre corporações e *startups*, resultando nas seguintes dimensões do design de aceleradoras corporativas:

- a) **Proposição** (o que o programa oferece, expectativas e objetivos) - Além de esclarecer os objetivos da inovação, a aceleradora eficaz deve alinhar metas com expectativas, permitir que as *startups* mantenham a propriedade e focar em áreas específicas.
- b) **Processo** (como o programa é executado) - Um programa de aceleração corporativa bem executado deve reduzir o ciclo de inovação, fornecer treinamentos relevantes e simplificar ao máximo os procedimentos. O programa deve ser, sobretudo, estruturado com equilíbrio e flexibilidade
- c) **Pessoas** (pessoas envolvidas) - A área de Pessoas assume um papel fundamental em todo o processo do programa de aceleração corporativa, consistindo em: selecionar cuidadosamente as *startups*; encontrar profissionais representantes internos para desempenhar um papel duplo; escolher executivos comprometidos; garantir o alinhamento corporativo; fornecer mentores internos e externos; promover a rede dentro e fora da aceleradora; e fazer a aceleradora parte do seu ecossistema.
- d) **Lugar** (onde a aceleradora está hospedada) - A aceleradora corporativa pode se hospedar dentro ou fora da corporação, em aceleradora independente, ou em aceleradora virtual

Kohler (2016) enfatiza ainda que as corporações precisam escolher seu modelo dentre os quatro que resultam de uma série de opções estratégicas, conforme a Tabela 1, que explicita os prós e contras de cada opção.

Tabela 1 – Opções para hospedagem de aceleradoras corporativas

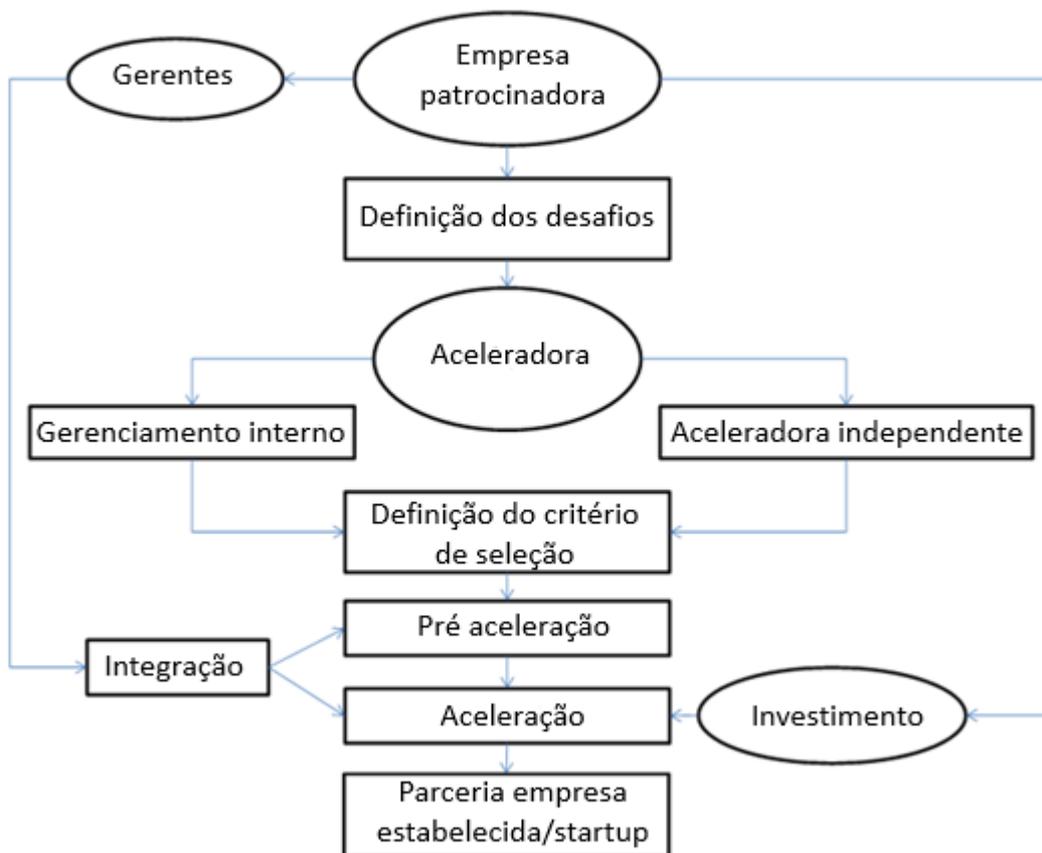
Dentro da Corporação	Fora da Corporação	Aceleradora Independente	Aceleradora Virtual
(+) Mais controle (-) Risco de ser muito rigoroso	(+) Flexibilidade para as equipes (-) Dificuldade em manter o envolvimento da corporação	(+) Existência de um ecossistema (+) Eficiência de custos (-) Menor controle	(+) Alcance global (+) Efetividade de custos (-) Desvantagens da comunicação virtual

Fonte: Kohler (2016)

Segundo Rocha et al. (2017), um programa de aceleração corporativa segue basicamente, o fluxo demonstrado na Figura 4. Os aspectos que diferenciam a aceleração corporativa da aceleração tradicional são: a integração entre a empresa patrocinadora e startup; foco do programa (desafios lançados pela empresa patrocinadora); e forma como a empresa patrocinadora obtém retorno do programa de aceleração corporativa ROCHA et al. (2017).

Figura 4 – Fluxo geral de programas de aceleração corporativa

Programa de aceleração corporativa



Fonte: Rocha et al. (2017)

Segundo o relatório *Global Accelerator Report* (2016), existe a tendência crescente das empresas de terceirizarem seus programas de aceleração, devido às suas habilidades limitadas na aceleração de *startups*. Techstars, Startupbootcamp e NUMA são exemplos de aceleradores que estão se unindo a corporações. Este relatório enfatiza, ainda, que as empresas estabelecidas podem se beneficiar de aceleradoras em cinco diferentes níveis: a) lançar programas de forma rápida e

econômica, adotando as melhores práticas desenvolvidas pelas aceleradoras; b) melhorar o fluxo de negócios ao acessarem a imensa força de rede e marketing das aceleradoras; c) manter-se atualizadas ao terem acesso ao fluxo de negócios de uma aceleradora e ao receber informações sobre o pipeline de inovação em seu mercado; d) construir uma cultura corporativa inovadora, ao alocarem seus executivos corporativos como mentores na aceleradora ou habilitando seus próprios executivos corporativos a inovar; e e) construir uma marca mais inovadora, ao alinharem-se às aceleradoras e suas *startups* que se tornaram símbolos da inovação aos olhos do público.

Kohler (2016) aponta que configurar uma aceleradora corporativa formalizada pode tornar as colaborações mais eficientes e eficazes quanto ao custo e resultar em uma série de colaborações entre as empresas e as *startups*, como: a) a corporação apoia o projeto piloto; b) a corporação torna-se cliente da *startup*; c) a corporação torna-se parceira de distribuição; d) a corporação investe na *startup*; e e) a corporação adquire *startup*.

O Relatório *Global Accelerator Report* (2016) cita, ainda, a tendência à verticalização, com 57,5% dos aceleradores executando programas focados em determinada indústria ou nicho do setor. Essa tendência, provavelmente, continuará, desde que os ecossistemas iniciais regionais continuem a amadurecer. Esse desenvolvimento é muito positivo, porque os aceleradores verticalizados, geralmente, trazem mais valor às *startups* por intermédio de equipes de aceleração mais qualificadas e de grupos maiores de mentores de qualidade dentro da indústria e fecham vínculos corporativos com mercados relacionados (GLOBAL ACCELERATOR REPORT, 2016).

No Brasil, os programas de aceleração corporativa estão em ascensão. Em 2017, foram lançados programas relacionados a várias empresas, como: Bradesco (Inovabra), Algar, Braskem, Porto Seguro (Oxigênio), Votorantim (Mining Lab), Thissenkrump, Taura, Intercemente, Itaú (Cubo), Banco Inter, Localiza, MRV e Telefônica (Wayra). Essas iniciativas indicam o crescimento desse tipo de modelo de aceleração direcionado para *startups* (ROCHA, 2017).

Com base no estudo da literatura, que os fatores críticos que dificultam a implantação de programas de aceleração corporativa são, segundo Kohler (2016), a) limitação da liberdade da *startup* de pivotar¹; b) envolvimento corporativo capaz de sufocar o progresso das *startups*; c) risco de sobre proteção do suporte corporativo; d) falta de envolvimento dos departamentos chaves da empresa estabelecida; e) falha na comunicação interna relativa ao programa; f) desequilíbrio entre as atividades de rotina com as atividades de aceleração corporativa, e g) falta de motivadores de uma *startup* para se relacionar com a empresa estabelecida.

Para Weiblen e Chesbrough (2015), os fatores críticos para a implantação de programas de aceleração corporativa são: a) desalinhamento entre o ritmo (velocidade) de ação das empresas estabelecidas e das *startups*, e b) diferenças culturais substanciais.

Para Crichton (2014), o fator crítico é a falta de alinhamento em relação aos benefícios e incentivos dos programas apresentados pelas empresas estabelecidas.

¹ Pivotar é redirecionar o modelo de negócios da empresa em busca de resultados mais lucrativos, mas mantendo a base para não perder a posição já conquistada (RIES, E, 2012)

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, seguindo as orientações de Yin (2005) e Creswell (2007), optou-se por realizar uma pesquisa de caráter descritivo, de natureza quantitativa e qualitativa, utilizando-se da triangulação metodológica concomitante, tendo como campo de pesquisa empresas estabelecidas e startups que já participaram ou participam de programas de aceleração corporativa na região Sudeste do Brasil.

Neste trabalho, utilizou-se também a abordagem metodologia observação participante, com o intuito de coletar dados na prática do dia a dia, em programas de aceleração corporativa das empresas nomeadas como mineração e celulose.

Esta seção aborda a caracterização da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as categorias de análise e a coleta de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Como recomendam Bauer et al. (2016), utilizaram-se neste trabalho dados de pesquisa que possibilitaram uma análise tanto quantitativa quanto qualitativa. Dessa forma, a metodologia adotada compreende a pesquisa descritiva do tipo quantitativa / qualitativa concomitante, pois os dados foram coletados no mesmo período.

A triangulação de métodos, que consiste na reunião dos métodos qualitativo e quantitativo em um mesmo estudo, é vista por Creswell (2007) como fundamental para se aproximar ao máximo da realidade pesquisada. Esta pesquisa adotou uma estratégia concomitante. Ou seja, ambos os métodos qualitativo e quantitativo foram utilizados neste estudo como forma de buscar uma validação mais robusta e consistente das variáveis estudadas. Assim, os pontos fracos de um método são compensados pelos pontos fortes do outro, e vice versa. Neste caso, a coleta de dados é simultânea e acontece em apenas uma fase da pesquisa, bem como a interpretação dos dados, visando, assim, verificar as possíveis convergências e/ou divergências entre ambos (CRESWELL, 2007). Esta é uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois utiliza instrumentos de coleta e de ferramentas de análise de dados

que corroboram estas características, como a aplicação de questionário e de entrevista semiestruturada.

Segundo Gil (2008), o caráter descritivo de uma pesquisa quanto à natureza de seu objetivo está no fato de esta ser a maneira mais adequada de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, o questionário e a observação sistemática.

Creswell (2007) define ainda as características básicas dos métodos qualitativos da seguinte forma: a) ocorre em cenário natural; b) usa métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos; c) é emergente e não estritamente pré-configurada; d) é interpretativa; e) fenômenos sociais são vistos holisticamente; f) apresenta reflexões sobre o papel do pesquisador; g) usa raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo; e h) usa uma ou mais estratégias de investigação. No decorrer desta pesquisa, buscou-se aplicar estes princípios norteadores. Creswell (2007) alerta para o fato de não ser relevante, *a priori*, a quantidade de pessoas que são investigadas quando se considera uma perspectiva qualitativa.

[...] A ideia por trás da pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente participantes ou locais (ou documentos ou materiais gráficos) mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa. Isso não sugere necessariamente amostragem aleatória ou seleção de um grande número de participantes e locais, como geralmente vemos na pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2007, p. 189-190).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). O levantamento de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas estabelecidas e de *startups*, com o intuito de obter contribuições mais amplas. Segundo Flick (2002), entrevistas semiestruturadas oferecem a possibilidade de os pontos de vista dos sujeitos serem mais bem expressos do que em uma entrevista estruturada ou em um questionário. Flick (2002) também afirma que este é um método eficiente quando se objetiva coletar dados e informações concretos sobre um assunto. Tem a vantagem de proporcionar melhoria da comparabilidade e da estruturação dos dados. Michel

(2009) enfatiza que a entrevista tem por objetivo averiguar fatos, sentimentos e expectativas e descobrir planos de ação e a conduta atual ou passada, entre outros fatores.

Para Mann (1970), a observação participante é uma "tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tomando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles".

3.2 Sujeitos da pesquisa

Para obter uma compreensão aprofundada e sistêmica dos fatores críticos que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa em organizações, esta pesquisa foi realizada com um total de 20 profissionais, 10 de empresas estabelecidas e 10 de startups, todas localizadas no Brasil. Os participantes foram selecionados com base em dois critérios: a) empresas ou *startups* que estejam participando ou que já tenham participado de algum programa de aceleração corporativa; e b) função dos respondentes: gestores ou colaboradores envolvidos em programas de aceleração corporativa. O critério da função, contemplando gestores ou colaboradores envolvidos com programas de aceleração corporativa, tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups*, baseou-se na importância de se obter as visões de ambos os níveis hierárquicos e de ambos os atores (empresas e *startups*), o que permite ampliar a riqueza das informações obtidas pela pesquisa.

As empresas estabelecidas pesquisadas são de grande porte, nas áreas de a) celulose; b) mineração; c) soluções tubulares, d) cimento, e) cosméticos, f) higiene e limpeza e g) logística. Com o intuito de resguardar o sigilo das empresas pesquisadas, elas foram nomeadas como: E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. Os profissionais destas empresas que participaram da pesquisa foram nomeados como PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6 e PE7. Os profissionais das empresas que tiveram dois respondentes foram nomeados com a letra a ou b para diferenciar. Por exemplo: PE1a e PE1b - a letra "a" se refere ao primeiro profissional da empresa 1 e a letra "b" se refere ao segundo profissional da empresa 1.

A Tabela 2 mostra a correspondência entre as empresas estabelecidas e seus profissionais entrevistados.

Tabela 2 – Correspondência entre empresas e seus profissionais entrevistados

Empresa	Área de Atuação	Profissional Entrevistado
E1	Celulose	PE1a
		PE1b
E2	Mineração	PE2
E3	Soluções tubulares	PE3a
		PE3b
E4	Cimento	PE4a
		PE4b
E5	Cosméticos	PE5
E6	Higiene e Limpeza	PE6
E7	Logística	PE7

Fonte: Dados da pesquisa

As *startups* pesquisadas também atuam nas áreas de a) higiene, b) saúde, c) tecnologia, d) energia, e) nanotecnologia, f) soluções ambientais, g) tecnologia da informação e h) comunicação. Também visando resguardar o sigilo das *startups* pesquisadas, elas foram nomeadas respectivamente como: S1, S2, S3, S4, S5, S6 S7 e S8. Os profissionais destas empresas que participaram da pesquisa foram nomeados como PS1, PS2, PS3, PS4, PS5, PS6 e PS7 e PS8. Os profissionais das *startups* que tiveram dois respondentes foram nomeados com a letra “a” ou “b” para diferenciar. Por exemplo: PS3a e PS3b - a letra “a” se refere ao primeiro profissional da *startup* 3 e a letra “b” se refere ao segundo profissional da *startup* 3.

A Tabela 3 mostra a correspondência entre as *startups* e seus profissionais entrevistados.

Tabela 3 – Correspondência entre startups e seus profissionais entrevistados

Startup	Área de Atuação	Profissional Entrevistado
S1	Higiene	PS1
S2	Saúde	PS2
S3	Engenharia de Simulação	PS3a
		PS3b
S4	Energia	PS4a
		PS4b
S5	Nanotecnologia em Mineração	PS5
S6	Soluções ambientais	PS6
S7	Nanotecnologia - Barreiras contra umidade	PS7
S8	Comunicação	PS8

Fonte: Dados da pesquisa

Correspondência entre as *startups* e as empresas estabelecidas em programas de aceleração corporativa são: as *startups* S3, S4, S5 e S6 participaram em programa da empresa a E2; e a *startup* S7 participou de programa da empresa E1. As startups S1, S2 e S8 participaram de programas lançados por empresas que não foram entrevistadas neste trabalho, e por isso, não constam na Tabela 2.

3.3 Categorias de análise

Estudos anteriores identificaram como fragilidades de programas de aceleração corporativa os seguintes fatores:

- a) Limitação da liberdade da *startup* de pivotar por estar ligada a uma grande corporação (KOHLENER 2016);
- b) Envolvimento corporativo, capaz de sufocar o progresso das *startups*. Além de alcançar o ajuste do produto/mercado (*Product / Market fit*), as *startups* devem alcançar o ajuste do produto/corporação (*Product / Corporate fit*) nas empresas (KOHLENER 2016);
- c) Risco de superproteção do suporte corporativo, o que leva à dependência. Se as corporações protegerem as *startups* das forças do mercado, elas poderão perder feedback importante que lhes permita se adaptar (KOHLENER 2016);

- d) Falta de envolvimento dos departamentos chaves da empresa estabelecida (KOHLENER 2016);
- e) Falha na comunicação interna relativa ao programa (KOHLENER 2016);
- f) Desequilíbrio entre as atividades de rotina com as atividades de aceleração corporativa em funções envolvidas com a iniciativa (KOHLENER 2016);
- g) Desalinhamento entre o ritmo (velocidade) de ação das empresas estabelecidas e das *startups* (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015);
- h) Falta de motivadores de uma *startup* para se relacionar com a empresa estabelecida (KOHLENER 2016);
- i) Falta de alinhamento em relação aos benefícios e incentivos dos programas apresentados pelas empresas estabelecidas (CRICHTON, 2014); e
- j) Diferenças culturais substanciais (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

Na prática, com base abordagem metodológica observação participante realizada anteriormente em programas de aceleração corporativa nas empresas denominadas neste trabalho como mineração e celulose, confirmou-se que os fatores acima realmente são críticos para programas de aceleração corporativa. Nesta oportunidade, foram também identificados os seguintes fatores complementares que impactam no bom andamento deste tipo de programa:

- a) Não entendimento por parte dos funcionários da empresa estabelecida sobre a importância do programa de aceleração corporativa;
- b) Falta de dedicação integral dos funcionários da empresa estabelecida designados para participar do programa de aceleração corporativa;
- c) Falta de autonomia de ação e de tomada de decisão das equipes da empresa estabelecida envolvidas no programa de aceleração corporativa;
- d) Falta de conhecimento e competências por parte dos funcionários da empresa estabelecida, suficientes para absorver o conhecimento gerado pela *startup*;
- e) Falta de segurança e transparência em relação à propriedade intelectual tanto para as *startups* quanto para a empresa estabelecida; e
- f) Inexistência de um processo de preparação (imersão) das *startups* antes de iniciar o relacionamento com a empresa estabelecida.

Portanto, neste trabalho foram identificadas inicialmente, como resultado da revisão teórica e utilização da abordagem metodológica observação participante, 16 categorias que representam os fatores críticos na implantação de programas de aceleração corporativa em organizações, quais sejam:

- 1ª) **Pivotagem:** mudança do modelo de negócio para obtenção de melhores resultados;
- 2ª) **Envolvimento da empresa:** forte interação da empresa estabelecida com a *startup*, a ponto de prejudicar o seu desenvolvimento;
- 3ª) **Proteção da empresa:** superproteção da empresa estabelecida para com a *startup*, levando ao risco da dependência;
- 4ª) **Envolvimento de departamentos chave:** suporte dos departamentos chave da empresa estabelecida em prol do desenvolvimento do programa;
- 5ª) **Comunicação interna:** comunicação dentro da empresa estabelecida em relação ao programa de aceleração corporativa
- 6ª) **Equilíbrio nas rotinas:** equilíbrio entre as atividades de rotina com as atividades de aceleração corporativa em funções envolvidas com a iniciativa;
- 7ª) **Importância do programa:** entendimento por parte dos funcionários da empresa estabelecida em relação à importância do programa de aceleração corporativa;
- 8ª) **Dedicação ao programa:** tempo de dedicação ao programa por parte dos funcionários envolvidos;
- 9ª) **Velocidade de ação:** tempo de resposta tanto das empresas estabelecidas quanto das startups;
- 10ª) **Autonomia de decisão:** autonomia por parte dos funcionários das empresas estabelecidas para a tomada de decisão e de ação;
- 11ª) **Diferenças na cultura:** diferenças culturais entre empresas e *startups*, como, burocracia, vestuário, rotinas de trabalho e vocabulário;
- 12ª) **Conhecimento dos profissionais:** capacidade dos profissionais das empresas estabelecidas para absorver o conhecimento gerado pela *startup*;
- 13ª) **Motivadores:** fatores motivacionais que impulsionam a *startup* a participar do programa;
- 14ª) **Vantagens e incentivos:** vantagens e incentivos oferecidos pela empresa estabelecida à *startup* ao início do programa;

15ª) **Preocupação com propriedade intelectual:** segurança e transparência com relação à propriedade intelectual por parte tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups*; e

16ª) **Imersão:** processo de preparação e seleção de *startups* antes do início do relacionamento com a empresa estabelecida.

3.4 Coleta dos dados

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo quantitativa / qualitativa concomitante, mediante a utilização de entrevistas semiestruturadas, sendo utilizadas informações obtidas por meio de: registros disponíveis na internet, questionário, observações diretas, entrevistas semiestruturadas e observação participante. A entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, pois permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos (DUARTE et al., 2006). O questionário também é uma forma valiosa de obtenção de dados. Ruiz (1997) apresenta as seguintes vantagens quando se opta pela utilização do questionário: economia de tempo, eliminação de deslocamentos, obtenção de grande número de dados, cobertura de determinado grupo de maneira simultânea, alcance de ampla área geográfica e dispensa de pesquisador no campo.

Os primeiros contatos com os potenciais respondentes aconteceram por meio de ligações telefônicas ou e-mail. Nessas oportunidades, foram fornecidas informações acerca da pesquisa, incluindo seus objetivos e benefícios. Em seguida, foram feitos aos potenciais respondentes os convites para participação. Após o aceite verbal do convite, foram enviados via e-mail, a cada respondente: carta convite, termo de consentimento e questionário. Solicitou-se a cada participante o envio do questionário respondido antes do agendamento das entrevistas. Porém, em função da demora da resposta, passou-se a agendar a data da entrevista já no primeiro contato. Dessa forma, alguns respondentes enviaram o questionário respondido antes da entrevista e outros responderam ao questionário durante o processo de entrevista.

O questionário elaborado para esta pesquisa contém um total de 16 perguntas, sendo que para cada uma foi solicitado ao entrevistado que respondesse “sim ou não” e indicasse se aquela categoria “dificulta, é neutra ou facilita”. O Apêndice A apresenta o questionário.

As entrevistas semiestruturadas se iniciaram com os gestores ou participantes de programas de aceleração corporativa em empresas estabelecidas e prosseguiram com os gestores ou participantes deste tipo de programa em *startups*. Cada entrevista durou, aproximadamente, 40 minutos. No final, foi aberto um espaço para que os entrevistados apresentassem informações adicionais, conforme o Apêndice B. Durante as entrevistas, as respostas dadas pelos respondentes foram transcritas, para facilitar o processo análise dos dados.

O processo de entrevistas foi interrompido quando atingido o ponto de saturação, significando que após a coleta de informações consistentes os dados se tornaram repetitivos e as entrevistas não apresentavam mais informações inéditas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados quantitativos e qualitativos, fazendo um paralelo com as informações obtidas no referencial teórico e a prática, com base na abordagem metodológica observação participante realizada em programas de aceleração corporativa em empresas dos setores de mineração e celulose.

Os participantes desta pesquisa foram selecionados com base em dois critérios: a) empresas ou *startups* que estejam participando ou que já tenham participado de algum programa de aceleração corporativa; e b) função dos respondentes: gestores ou colaboradores envolvidos em programas de aceleração corporativa.

Os perfis dos respondentes das empresas são mostrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Correspondência entre profissionais entrevistados e suas funções nas empresas

Empresa	Área de atuação	Respondente	Função
E1	Celulose	PE1a	Gerente de área
		PE1b	Líder do programa
E2	Mineração	PE2	Analista de inovação
E3	Soluções tubulares	PE3a	Líder do programa
		PE3b	Analista de inovação
E4	Cimento	PE4a	Líder do programa
		PE4b	Analista de inovação
E5	Cosméticos	PE5	Líder do programa
E6	Higiene e Limpeza	PE6	Líder do programa
E7	Logística	PE7	Líder do programa

Fonte: Dados da pesquisa

Os perfis dos respondentes das startups e a correspondência com as empresas estabelecidas patrocinadoras dos programas são mostrados na Tabela 5.

Tabela 5 – Correspondência entre profissionais entrevistados e suas funções nas startups

Startup	Área de atuação	Respondente	Função	Programa da empresa
S1	Higiene	PS1	Líder do programa	fora do estudo
S2	Saúde	PS2	Líder do programa	fora do estudo
S3	Tecnologia	PS3a	Líder do programa	E2
		PS3b	Líder do programa	E2
S4	Energia	PS4a	Analista de inovação	E2
		PS4b	Analista de inovação	E2
S5	Nanotecnologia	PS5	Líder do programa	E2
S6	Soluções ambientais	PS6	Líder do programa	E2
S7	Nanotecnologia	PS7	Líder do programa	E1
S8	Comunicação	PS8	Líder do programa	fora do estudo

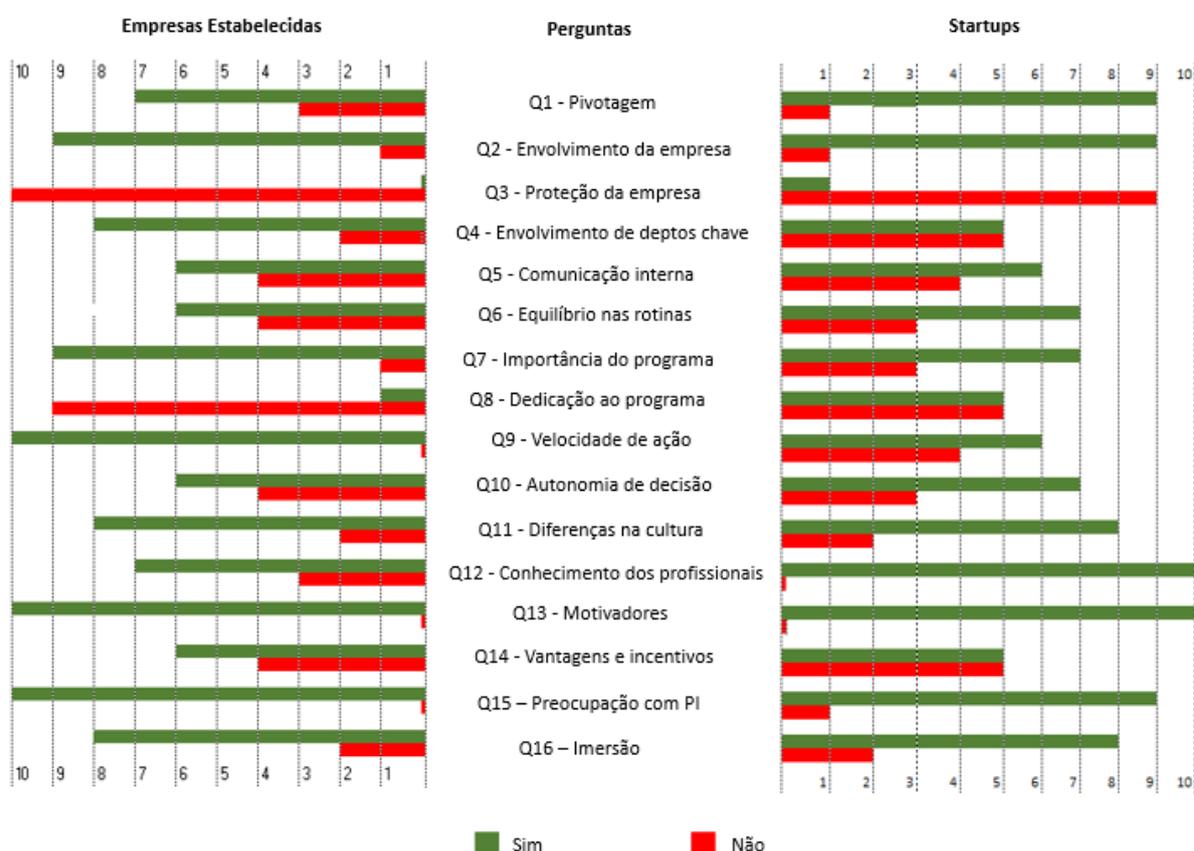
Fonte: Dados da pesquisa

Os programas de aceleração corporativa que tiveram as participações das startups S1, S2 e S8 não foram considerados neste trabalho em função da indisponibilidade para participarem da entrevista. Portanto, figura na Tabela 5 como “fora do estudo”.

4.1 Resultados quantitativos

O Gráfico 1 mostra os resultados das categorias avaliadas pelas empresas estabelecidas e pelas *startups*. Nesta etapa, foi analisada a situação atual dos programas de aceleração corporativa em relação aos indicadores. Primeiramente, pode-se notar que as percepções das empresas estabelecidas e das *startups* estão alinhadas, pois não existem grandes diferenças nas categorias analisadas.

Gráfico 1 - Resultado dos fatores críticos nos programas de aceleração corporativa pesquisados



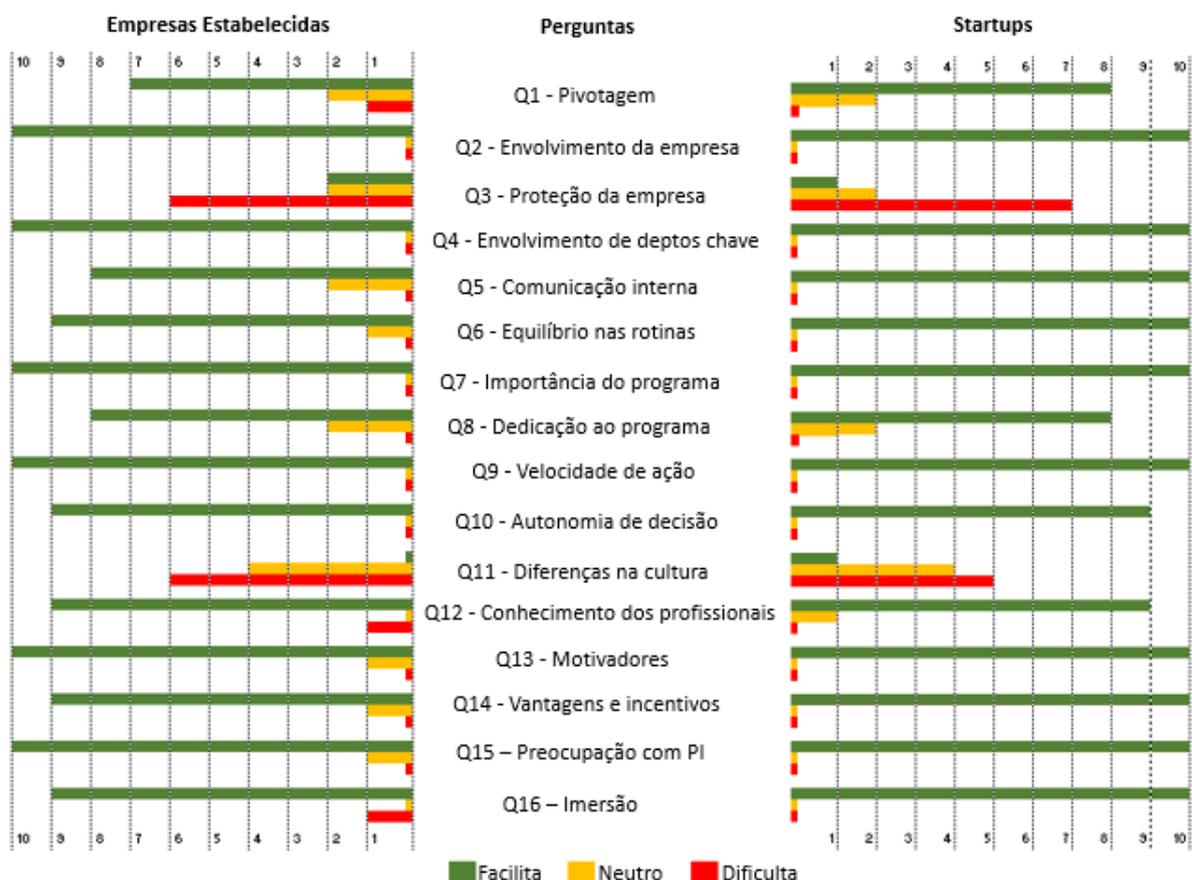
Fonte: Dados da pesquisa

As percepções negativas referem-se às categorias *proteção da empresa* e *dedicção ao programa*. Constituem pontos de atenção o envolvimento de

departamentos-chave no projeto e vantagens e incentivos, identificados principalmente pelas *startups*. Finalmente, os aspectos positivos que representam os pontos críticos nos programas de aceleração corporativa foram: *pivotagem, envolvimento da empresa, comunicação interna, equilíbrio nas rotinas, importância do programa, velocidade de ação, autonomia de decisão, diferenças na cultura, conhecimento dos profissionais, motivadores, preocupação como propriedade intelectual e imersão.*

O Gráfico 2 mostra não o que está acontecendo no projeto, mas o que os envolvidos pensam sobre como esses fatores podem impactar positivamente ou negativamente a aceleração corporativa. Da mesma forma, pode-se notar que as percepções das empresas estabelecidas e das *startups* estão alinhadas em relação às expectativas de impacto dos fatores críticos nos programas de aceleração corporativa, não existindo grandes diferenças nas categorias analisadas.

Gráfico 2 – Resultado da percepção dos respondentes sobre os fatores críticos em programas de aceleração corporativa

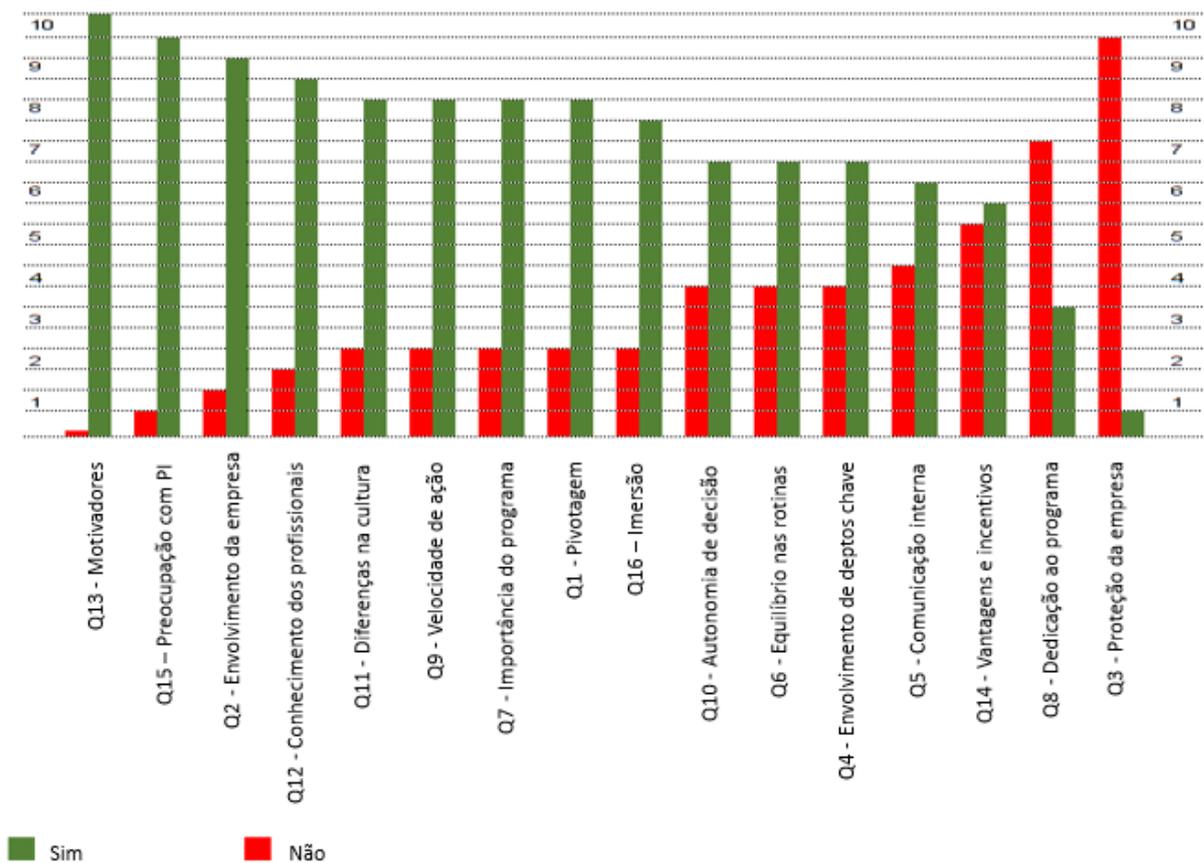


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os respondentes, *proteção da empresa* constitui um fator que dificulta o processo de aceleração corporativa, assim como *diferenças na cultura*. Já os fatores positivos que facilitam o processo de aceleração corporativa foram: *pivotagem, envolvimento da empresa, envolvimento de departamentos chave, comunicação interna, equilíbrio nas rotinas, importância do programa, dedicação ao programa, velocidade de ação, autonomia de decisão, conhecimento dos profissionais, motivadores, vantagens e incentivos, preocupação como propriedade intelectual e imersão*.

Para facilitar a visualização e análise dos resultados, representam-se no Gráfico 3, as médias aritméticas simples referentes aos resultados dos fatores críticos nos programas de aceleração corporativa pesquisados, considerando a soma do percentual total das respostas tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups* e dividindo por dois.

Gráfico 3 – Resultado dos fatores críticos nos programas de aceleração corporativa pesquisados (média)

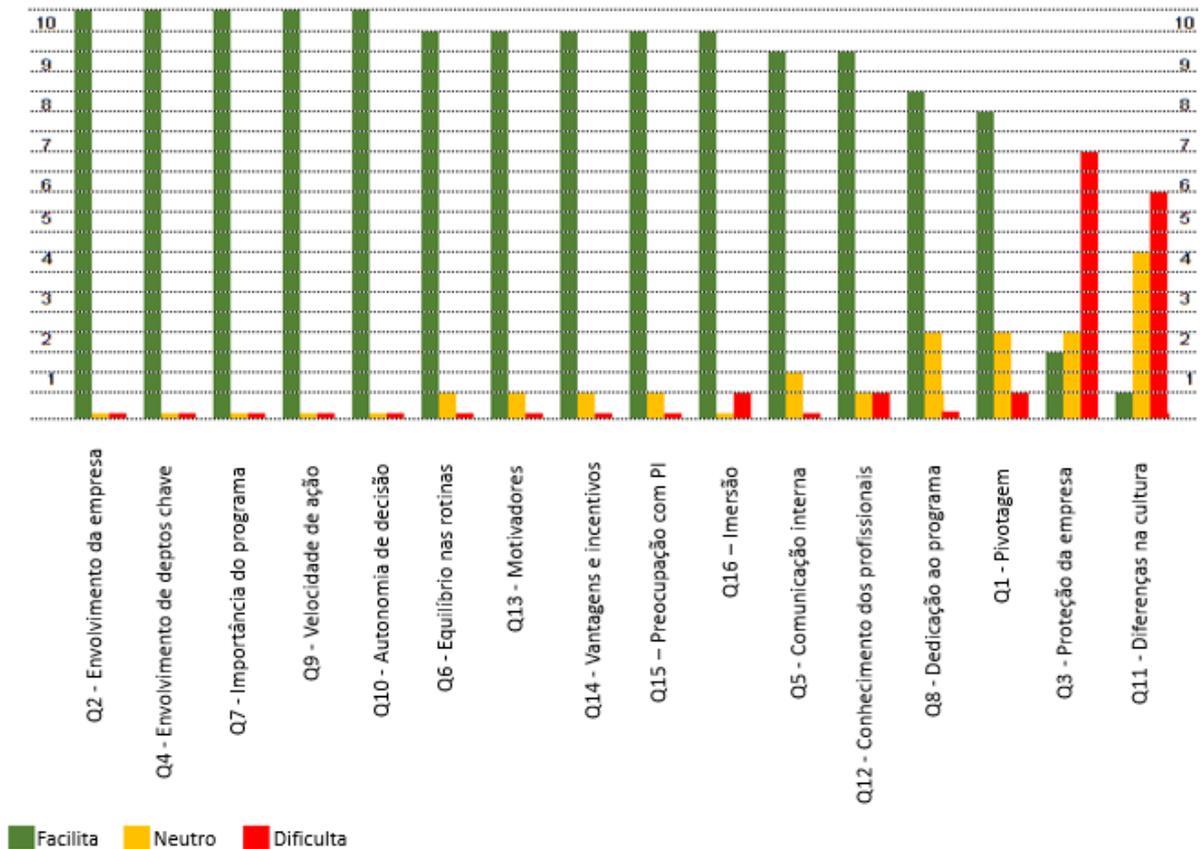


Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados mostrados no Gráfico 3, pode-se concluir que os fatores críticos que estão mais presentes nos programas de aceleração corporativa foram: *motivadores, preocupação com propriedade intelectual e envolvimento da empresa estabelecida*. De outro lado, verifica-se também que os fatores críticos menos presentes nos programas de aceleração corporativa pesquisados foram: *proteção da empresa, dedicação ao programa e vantagens e incentivos*.

Da mesma forma, representam-se no Gráfico 4 as médias aritméticas simples referentes aos resultados da percepção dos respondentes sobre os fatores críticos em programas de aceleração corporativa pesquisados, considerando a soma do percentual total das respostas tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups* e dividindo por dois.

Gráfico 4 – Resultado da percepção dos respondentes sobre os fatores críticos em programas de aceleração corporativa (média)



Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados mostrados no Gráfico 4, pode-se concluir que a percepção dos respondentes é que os fatores críticos que mais facilitam os programas de aceleração corporativa foram: *envolvimento da empresa, envolvimento dos departamentos chave, importância do programa, velocidade de ação e autonomia de decisão*. De outro lado, verifica-se também que os respondentes percebem que os fatores críticos que mais dificultam os programas de aceleração corporativa pesquisados foram: *proteção da empresa e diferenças na cultura*.

4.2 Resultados das entrevistas

Para a obtenção de resultados mais abrangentes, foram escolhidos para participarem nesta pesquisa tanto líderes de programas de aceleração corporativa quanto colaboradores que participaram dos programas. Houve por parte das empresas a participação de 7 líderes de programas e 3 colaboradores e por parte das *startups*, 8 líderes e 2 colaboradores.

Os resultados das entrevistas e dos questionários são apresentados a seguir, de acordo com as categorias identificadas no trabalho: *pivotagem, envolvimento da empresa, proteção da empresa, envolvimento de departamentos-chave, comunicação interna, equilíbrio nas rotinas, importância do programa, dedicação ao programa, velocidade de ação, autonomia de decisão, diferenças culturais, conhecimento dos profissionais, motivadores, vantagens e incentivos, preocupação com propriedade intelectual e imersão*.

a) Pivotagem: Os resultados indicam que as *startups* podem pivotar durante o programa de aceleração corporativa, pois 70% dos respondentes das empresas e 90% das *startups* responderam “sim” a esta pergunta. Ou seja, eles afirmam que os programas deram a liberdade para pivotar. Citam-se alguns relatos:

PE3b: Durante o processo as *startups* tiveram oportunidade de pivotar. Durante o desenvolvimento da solução, não houve necessidade de pivotar, mas eles têm esta liberdade.

PS4b: Na maior parte das vezes, houve oportunidade de pivotar, e nós pivotamos.

Os respondentes das empresas que não deram liberdade para as startups pivotarem justificaram assim:

PE3a: [...] as startups ficaram uma semana em imersão e mudaram de ideia várias vezes, mas não no modelo de negócio.

PE6: [...] levantamos vulnerabilidades de projetos internamente e fomos buscar startups relacionadas com os desafios. Desta forma, não foi necessário pivotagem, pois a seleção foi mais direcionada para nossas necessidades.

Já o respondente que respondeu negativamente por parte das startups respondeu:

PS4a: Não, pois quando firmamos contrato eles estavam muito restritos ao que foi estabelecido no contrato inicial.

Percepção sobre a importância da pivotagem para estes programas: Conforme apontado por Kohler (2016), “estar ligado a uma grande empresa pode limitar a liberdade da startup em pivotar”. A maioria dos respondentes entende que a possibilidade de pivotar facilita o processo. Dos respondentes das empresas, 20% entendem que este aspecto não interfere no programa e 10% entendem que dificulta, sendo que o comentário deste respondente foi:

PE4a: [...] como a startup pivotou inclusive no tipo de solução, tivemos que envolver outras áreas e começar o processo do zero. Isso dificulta o programa, pois demanda um esforço maior da organização em todos os sentidos.

Do ponto de vista das startups, o resultado não foi tão diferente, tanto que 80% dos respondentes entendem que a possibilidade de pivotar facilita o programa e 20% disseram não interferir no processo.

Com base nos resultados encontrados, pode-se concluir que, diferentemente da afirmação de Kohler (2016), estar ligado a uma grande empresa não limita a liberdade da startup em pivotar, já que esta é uma medida adotada pela maioria dos programas considerados nesta pesquisa (80%). Este resultado é reafirmado quando

a maioria dos respondentes (75%) afirma que dar a possibilidade de pivotar facilita o processo. Não houve inconsistências relevantes e que mereçam destaque ao se comparar os resultados entre as empresas e *startups* referentes à pergunta em questão.

b) Envolvimento da empresa: A maioria dos respondentes (90%) relatou ter havido envolvimento da empresa. Alguns relatos neste sentido foram:

PE2: O envolvimento da empresa foi planejado desde o início da execução do programa [...]. Todas as *startups* têm acompanhamento de perto e todos esperam este tipo de envolvimento.

PS3a: A empresa colocou pessoal à disposição para nos atender. Algumas informações não foram repassadas a tempo em função de correria (prazo), mas isto não comprometeu nada. As pessoas foram bem atenciosas.

Apenas 10% dos respondentes, tanto das empresas quanto das *startups*, disseram não ter havido envolvimento suficiente da empresa estabelecida para com a *startup*. O respondente que deu resposta negativa por parte das *startups* declarou:

PS4a: O suporte é bem complicado e não atende de forma tão fácil. A empresa deveria entender que somos uma *startup* e que temos nossas dificuldades [...].

Já por parte das empresas o respondente que deu resposta negativa declarou:

PE1a: Não porque a empresa é muito rígida [...] a empresa é muito conservadora e tem receio de correr riscos no relacionamento com *startups*.

Percepção sobre a influência do envolvimento da empresa com as *startups*:

Todos os respondentes disseram que o envolvimento da empresa estabelecida com a *startup* facilita o processo. Alguns respondentes enfatizaram que durante o processo de imersão das *startups* as empresas estabelecidas designaram mentores técnicos (padrinhos) para dar o suporte necessário, não somente na fase de

imersão, mas também na fase de implementação dos projetos. Um dos respondentes por parte das *startups* relatou:

PS4b: Eles disponibilizaram toda uma estrutura. Estamos sempre em contato com as equipes e somos muito cobrados, porém temos suporte. Temos um mentor que nos acompanha. É muito bom ter o ponto de vista da empresa, pois auxilia no nosso desenvolvimento como negócio.

Kohler (2016) alerta para os perigos do envolvimento excessivo da empresa estabelecida para com a *startup*: “O envolvimento corporativo excessivo pode sufocar o progresso das *startups*”.

Os dados levantados nesta pergunta, em conjunto com os dados levantados na pergunta 3 que diz respeito à proteção da *startup* em relação ao mercado, mostram que, além de o envolvimento da corporação ser um fator facilitador, ele não sufocou o progresso da *startup*. Até pelo contrário, auxiliou consideravelmente, já que estes programas significam um grande aprendizado para ambos os lados. Assim, quanto mais envolvimento houver por parte da empresa estabelecida, maior fluxo de informações, possibilitando maior aprendizado pela *startup*, resultando no desenvolvimento de soluções mais bem elaboradas.

c) Proteção da empresa: Todos os respondentes das empresas estabelecidas e 90% das *startups* disseram que não houve este tipo de proteção. Alguns relatos neste sentido foram:

PE4b: Como a inovação é aberta, não pedimos exclusividade, mas entramos como um possível grande cliente.

PS4a: A empresa pediu para que o projeto não fosse divulgado, mas disse que poderíamos oferecer a outras empresas.

A única *startup* que respondeu positivamente relatou:

PS7: [...] a empresa protegeu quando manteve um preço baixo na matéria prima adquirida pela startup. Não houve proteção a nível de exclusividade, mesmo porque não daria, pois nosso produto é bem diversificado.

Percepção sobre a proteção da empresa estabelecida para com a *startup*: Do ponto de vista das empresas, 60% dos respondentes disseram que este tipo de proteção dificulta; 20%, que não interfere; e 20%, que facilita o processo. Já no lado das *startups*, 70% disseram que dificulta; 20%, que não interfere; e 10%, que facilita o processo. Um dos respondentes da empresa que respondeu “facilita” relatou:

PE7: Sempre queremos exclusividade, mas as *startups*, normalmente, não aceitam.

Já uma das *startups* que respondeu “dificulta” fez o seguinte comentário:

PS4b: A empresa sugeriu, mas não aconteceu. A exclusividade dificulta, pois engessa todo o projeto da *startup* [...].

Apesar de 95% dos respondentes terem afirmado que não houve proteção da *startup* em relação ao mercado, pode se concluir que Kohler (2016) está correto em sua preocupação, já que 85% dos respondentes consideraram que este tipo de proteção dificulta ou não interfere no processo. Pelas respostas obtidas para esta pergunta, pode-se inferir que há uma inclinação por parte das empresas em solicitar exclusividade, porém este tipo de relação não é bem aceito pelas *startups*.

d) Envolvimento de departamentos chave: Os resultados desta pesquisa mostraram que do ponto de vista das empresas estabelecidas em 80% dos casos houve envolvimento suficiente de departamentos chave. De outro lado, do ponto de vista das *startups* apenas em 50% dos casos houve envolvimento adequado. Deve-se considerar que as *startups* responderam a esta pergunta com base na percepção que tiveram em relação ao modo como acontece nas empresas estabelecidas. Dois dos respondentes que afirmaram ter havido envolvimento suficiente declararam:

PE5: Houve envolvimento dos setores não só para dar apoio à *startup*, mas também para buscar sinergia com as áreas de apoio da empresa. Todos os departamentos chave foram envolvidos.

PS5: O tutor do corpo técnico selecionado para trabalhar com nossa *startup* se envolveu bastante junto com a equipe desde o início.

Por parte das empresas, alguns dos respondentes que manifestaram não ter havido envolvimento suficiente relataram:

PE1a: As relações com outros departamentos foram muito tardias, com comunicação, jurídicos, executivos por exemplo. Deveríamos engajar todas as áreas que poderiam ser envolvidas, desde o início.

PE1b: [...] tivemos alguns gaps porque não tínhamos contratado no ano passado os recursos para os departamentos estarem no projeto.

Por parte das *startups*, dois dos respondentes que responderam negativamente a esta pergunta relataram:

PS7: No início do programa não houve envolvimento suficiente. Depois, o único padrinho que não estava dando atenção foi trocado. E então, fluiu bem.

PS3b: Percebi que não houve envolvimento suficiente, devido ao resultado final. O pessoal devidamente envolvido aprovou a solução. E depois, quando foi para diretoria, eles pediram para esperar. Faltou envolvimento do degrau acima.

Percepção sobre o envolvimento de departamentos chave da empresa: A avaliação dos resultados identificou-se que 100% dos respondentes disseram que o envolvimento de departamentos chave da empresa facilita o programa de aceleração corporativa.

Ao analisar os dados desta pergunta, constatou-se que a maioria das *startups* que respondeu não ter havido envolvimento suficiente dos departamentos chave da empresa foi de casos em que as *startups* não deram prosseguimento com o projeto

perante a empresa estabelecida. Dessa forma, pode-se inferir que o não envolvimento pode ser atribuído ao fato de a empresa, em determinado ponto do processo, não ter percebido mais tanto valor na solução ou o valor na solução não ter sido percebido pela empresa exatamente em função do não envolvimento de seus departamentos-chave. Em ambos os casos, pode-se concluir que Kohler (2016) está correto em sua afirmação e que a falta de envolvimento realmente acontece em programas de aceleração corporativa. Outro aspecto que se observa neste contexto é que o envolvimento de departamentos chave deve ocorrer desde o início do programa, de forma a evitar que *startups* sejam descartadas mesmo tendo sido escolhidas durante o processo de imersão. Pelas respostas dos representantes das empresas dizendo não ter havido envolvimento dos departamentos chaves, pode-se concluir que antes do início de um programa é fundamental que todos os recursos necessários, inclusive os humanos, sejam planejados, para que as pessoas possam estar disponíveis para contribuir na hora que forem requisitados.

e) Comunicação interna: Durante a análise dos dados, pôde-se observar que 60% dos respondentes das empresas declararam que houve boa comunicação interna em relação ao programa de aceleração corporativa. As *startups* responderam a esta pergunta com base na percepção que tiveram em relação ao modo como acontece nas empresas estabelecidas. Da mesma forma, 60% dos respondentes das *startups* reconheceram que percebem uma boa comunicação dentro da empresa. Dois dos respondentes que afirmaram ter havido uma boa comunicação interna na empresa estabelecida afirmaram:

PE7: A comunicação interna ocorreu de cima para baixo na hierarquia e foi disseminada efetivamente.

PS5: Sim, houve uma boa comunicação interna e também externa. Nós participamos de uma feira de tecnologia e o programa de inovação era uma das coisas mais faladas no evento.

Dois dos respondentes das empresas que responderam negativamente a esta pergunta disseram:

PE5: Existe a comunicação, mas podemos melhorar. Não foi feito da melhor forma, mas foi feito [...].

PE6: Este modelo de inovação aberta com *startups* ainda está sendo desenvolvido e após 2018 será comunicado aos colaboradores. Por enquanto, está só na área de Inovação.

Um dos respondentes das *startups* que respondeu negativamente a esta pergunta afirmou:

PS7: Houve alguns problemas de comunicação interna após o início do programa, traduzindo numa falha de comunicação entre eles e nós, gerando um pouco de ruído [...].

Percepção sobre a comunicação da empresa estabelecida: Os dados mostram que a totalidade dos respondentes das startups afirmou que a boa comunicação dentro da empresa facilita o processo. Já para 20% dos respondentes das empresas a comunicação não interfere. Um destes respondentes, afirmou:

PE6: Este modelo de inovação aberta com *startup* está em processo de desenvolvimento e só após 2018 será comunicado aos colaboradores. Por enquanto, só está sendo comunicado na área de Inovação, e isto não interferiu negativamente no programa.

Considerando os resultado encontrados, pode-se considerar que Kohler (2016) tem razão em colocar a comunicação interna como um fator importante para o desenvolvimento de programas de aceleração corporativa. Essa importância é refletida nas resposta de 90% dos participantes. Percebe-se, também, que, na prática, em 40% dos casos não houve uma boa comunicação, gerando transtornos desnecessários.

f) Equilíbrio nas rotinas: Os dados mostram que 60% dos respondentes das empresas e 70% dos respondentes das startups entendem que houve equilíbrio entre as atividades de rotina e as atividades relacionadas com aceleração

corporativa. Dois dos respondentes que disseram ter havido equilíbrio entre as atividades relataram:

PE3a: Na fase de imersão, os profissionais ficaram 100% dedicados ao programa por uma semana. Depois, eles retornaram para suas atividades de rotina, mas houve um equilíbrio com as atividades do programa.

PS4b: Na empresa, houve um equilíbrio, pois eles têm uma equipe para este tipo de projeto. Eles são muito ativos e existe uma cobrança bem grande para com a *startup*.

Entre os comentários dos respondentes das empresas que responderam negativamente a esta pergunta, destacam-se:

PE7: Ainda não há equilíbrio. A área de Inovação é bem enxuta e a demanda é bem grande.

PE4a: Conseguimos ter resultados, mesmo sendo um projeto piloto. As pessoas estão se dedicando sem planejamento anterior. Mesmo assim, conseguiram se dedicar suficiente para ter resultado, mas foi muito suor.

Já as percepções de duas das *startups* que responderam negativamente foram:

PS6: Eu sentia que os profissionais da empresa se desdobravam para auxiliar. Tinham muito trabalho dentro da empresa, mas faziam o possível para atender. Sobre a *startup*, não houve equilíbrio também, chegando até a perder alguns negócios durante o programa.

PS8: [...] corríamos muito mais atrás para fazer o resultado final acontecer. Quando contatávamos o padrinho, ele facilitava o processo interno. Na *startup*, focamos bem na atividade.

Percepção sobre o equilíbrio nas rotinas das empresas e *startups*: Dos respondentes por parte das empresas, 90% responderam que o equilíbrio nas

rotinas facilita. Um único respondente por parte das empresas entende que o equilíbrio nas rotinas não interfere no processo:

PE7: Ainda não temos um equilíbrio, mas isto não interfere significativamente no programa. A área de inovação é bem enxuta. Portanto, a demanda é bem grande.

Já por parte das startups, 100% dos respondentes disseram que o equilíbrio nas rotinas facilita.

Apesar de 95% dos respondentes considerarem que ter equilíbrio nas rotinas é um facilitador em programas de aceleração corporativa, o que corrobora com a preocupação de Kohler (2016), pode-se perceber que a falta de equilíbrio acontece com certa frequência nos casos estudados, já que 35% da população pesquisada declararam que não houve equilíbrio. Pode-se, então, concluir que as empresas precisam planejar melhor, de forma a alocar recursos humanos com carga de trabalho equilibrada entre atividades de rotina e atividades relacionadas à de aceleração corporativa em funções envolvidas com a iniciativa.

g) Importância do programa: Os dados desta pesquisa mostram que 90% dos respondentes das empresas estabelecidas e 70% dos respondentes das *startups* afirmaram que houve a compreensão da importância do programa. Neste sentido, alguns dos respondentes afirmaram que:

PE2: Todos os funcionários veem o programa de uma forma positiva, uma forma de modernizar a empresa, levando a resultados positivos.

PS4b: Dá para perceber que a empresa compreendeu a importância do programa, pela seriedade com que eles tratam todos os assuntos e pelo acompanhamento das *startups*.

O respondente das empresas que respondeu negativamente a esta pergunta afirmou:

PE4a: A compreensão da importância por parte dos colaboradores não ocorreu como queríamos, mas conseguimos. Temos muito terreno a desenvolver [...].

As *startups* responderam a esta pergunta com base na percepção que tiveram em relação ao modo como acontece nas empresas estabelecidas. Os respondentes das *startups* que responderam negativamente afirmaram:

PS3b: Não pelo resultado final, pois algumas das áreas, ao invés de deixar tocar o projeto pra frente, decidiram pensar um pouco. Deixaram a startup de lado. Algumas empresas acham que a *startup* é uma empresa pequena, com mão de obra barata.

PS3a: Eles pecaram nas duas coisas básicas: comunicação interna e desclassificação de nossa *startup* após termos entregados tudo para eles, como também a não dedicação deles durante o projeto. Não foi um erro de pessoas, mas sim de processos.

PS7: [...] parece que eles não entenderam muito bem no início, e depois vestiram a camisa. As peças que não estavam se encaixando foram substituídas.

Percepção sobre a compreensão da importância do programa: A totalidade dos entrevistados respondeu que a compreensão da importância do programa facilita.

A compreensão da importância do programa pelos funcionários da empresa estabelecida está estreitamente relacionada com a boa comunicação interna nas empresas estabelecidas. Assim, quando o programa não é bem comunicado para todos os níveis da organização, os colaboradores tendem a não dar a importância devida a este tipo de iniciativa, resultando, muitas vezes, em falta de dedicação e de atenção, o que impacta significativamente o bom desenvolvimento do programa. Portanto, é necessário que o Departamento de Comunicação da empresa faça um bom trabalho de disseminação do programa. Outra ação importante é o envolvimento do alto escalão da empresa, incluindo a Diretoria Executiva, pois o apoio institucional colabora significativamente para que os funcionários percebam a importância de se dedicarem ao programa.

h) Dedicção ao programa: Do ponto de vista das empresas, em 90% dos casos os funcionários não tiveram dedicação exclusiva ao programa. Já a percepção das

startups é de que em 50% dos casos não houve dedicação exclusiva. Alguns comentários dos respondentes que deram respostas negativas foram:

PE5: Não temos funcionários 100% dedicados no programa, mas há uma forte tendência em termos uma pessoa dedicada para no ano que vem.

PE7: A inovação é um investimento a longo prazo. Sei que não terei um time 100% dedicado à inovação. Tive pessoas me ajudando fora da área de Inovação.

Dos respondentes que reconheceram que houve dedicação exclusiva de algum profissional, alguns afirmaram:

PE2: No nosso programa, dois profissionais foram alocados exclusivamente para o projeto.

PS1: Somente os organizadores eram 100% dedicados ao programa.

Percepção sobre a dedicação dos funcionários da empresa ao programa: Do total dos respondentes das empresas e das startups, 80% declararam que ter profissionais dedicados 100% do tempo facilita. De outro lado, 20% disseram não interferir no programa, sendo que um deles fez o seguinte comentário:

PE1b: Teremos que atuar com os recursos que temos, envolvendo várias pessoas. Ter pessoas parcialmente dedicados ao programa não interfere significativamente no programa. Porém, se houvesse um líder de projeto focado majoritariamente no projeto seria muito bom.

A não dedicação exclusiva aos programas de aceleração corporativa é um assunto recorrente até o momento. Como essas iniciativas de inovação aberta ainda estão embrionárias e poucas empresas têm implementado este tipo de programa, é esperado que as organizações façam testes para conferir os resultados e, com o tempo, alguns funcionários passem a ser dedicados. Pela observação dos resultados do programa de aceleração corporativa obtidos por uma das empresas estabelecidas participantes desta pesquisa e por esta empresa ter um líder de

inovação aberta totalmente dedicado ao programa, pode-se concluir que pelo menos o líder do programa deve estar cem por cento dedicado. Esta conclusão pode estar embasada também na observação dos grandes desafios identificados ao longo dos programas nas empresas que ainda não possuem um líder totalmente dedicado à iniciativa.

i) Velocidade de ação: Os dados referentes a esta categoria demonstram que 100% dos respondentes das empresas e 60% dos respondentes das *startups* afirmaram que houve alinhamento na velocidade de ação de ambos os lados. Dois respondentes que afirmaram ter havido alinhamento neste sentido apontaram:

PE6: Houve alinhamento em cima de um cronograma, que foi acordado entre a empresa e a *startup*.

PS7: Como *startup*, quando temos uma demanda queremos que resolva rapidamente. Porém, sabemos que as coisas são mais lentas em uma estrutura gigantesca como das grandes empresas. Nós administramos nossas expectativas, mas quando queríamos conversar com algum profissional da empresa estes contatos ocorreram no prazo que necessitávamos.

Citam-se alguns comentários por parte das *startups* que responderam negativamente a esta pergunta:

PS4b: [...] a empresa estabelecida exige uma velocidade maior do que somos capazes de cumprir.

PS6: Na imersão, houve alinhamento. Porém, depois da imersão, quando eu necessitava de informações, não conseguia as respostas. Faltou um intermediário para facilitar a comunicação entre a empresa e a *startup*.

Percepção sobre o alinhamento na velocidade de ação das empresas e *startups*: Todos os respondentes, tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups*, afirmaram que este alinhamento é um facilitador para um programa de aceleração corporativa.

Esses resultados demonstram que Weiblen & Chesbrough (2015) estão corretos em sua afirmação, já que todos os respondentes entendem que o alinhamento da velocidade de ação é um facilitador. Pode-se verificar nos resultados que do ponto de vista das *startups* 40% dos respondentes declararam que não houve este tipo de alinhamento nos programas dos quais participaram. Isto é um indicador de que tanto as empresas quanto as *startups* devem ficar atentas para ajustarem a velocidade de ação, de forma que o programa possa ocorrer sem maiores intercorrências. É usual se pensar que os atrasos aconteçam apenas por parte das empresas estabelecidas. Os resultados desta pesquisa indicam que as *startups* também precisam estar atentas a este quesito.

j) Autonomia de decisão: Os resultados apontam que 60% dos respondentes por parte das empresas e 70% dos respondentes por parte das *startups* responderam positivamente a esta pergunta. Nesta perspectiva, alguns respondentes afirmaram:

PE3a: No geral, houve autonomia. Nos poucos casos que não houve autonomia, tínhamos fácil acesso aos que tomam decisão na empresa. As pessoas estavam motivadas a participarem, e por isso o processo decisório fluiu bem.

PS5: Sim, houve autonomia. Nós pivotamos e eles aprovaram a pivotagem, com autonomia para mudar da melhor maneira. Na parte financeira também houve autonomia.

Dos representantes das empresas, citam-se alguns que responderam negativamente:

PE3b: [...] como somos uma empresa grande, todos os departamentos devem ser envolvidos. Não houve autonomia. O líder técnico não tem liberdade de ação.

PE6: As equipes estão dedicadas, mas não têm poder para alteração do status quo. Quem aprova/modifica projeto é a gerência, reportando para a diretoria.

PE7: As soluções são aprovadas pelos departamentos que estão recebendo as soluções. Até o momento da prova de conceito temos uma autonomia maior [...].

Percepção sobre a autonomia de ação e tomada de decisão: Tanto por parte das empresas estabelecidas quanto por parte das *startups*, 100% dos respondentes disseram que a autonomia é um facilitador para o programa.

Os dados obtidos relativos a esta pergunta reforçaram a importância da autonomia por parte das equipes da empresa estabelecida que atuam no programa. Na prática, este autor identificou o quanto a falta de autonomia proporciona atrasos nas ações planejadas. Por exemplo: Se a empresa depende do aval do Departamento de Comunicação para fazer a divulgação do programa e este não dá a resposta no tempo previsto, o cronograma será impactado. Esse efeito é intensificado quando não há o envolvimento suficiente de departamentos-chave, conforme a pergunta 4 do questionário. Dessa forma, é de suma importância que sejam definidos os limites em relação ao poder de decisão por parte dos participantes do programa, de forma que as ações fluam sem percalços. Esses limites podem ser expandidos seguindo a curva de aprendizado dos participantes. Ou seja, quanto mais experientes, maior autonomia eles terão. Assim, um ponto importante a ser observado é o processo de escolha do líder do programa, bem como dos mentores e demais colaboradores. Quanto mais experientes eles forem, maiores podem ser os limites em relação ao poder de decisão.

k) Diferenças na cultura: os respondentes, tanto das empresas quanto das *startups*, responderam positivamente a esta pergunta em 80% dos casos. Citam-se alguns dos relatos por parte das empresas:

PE1a: Alguma diferença existe: horário de trabalho, burocracia, cultura [...]. O importante é fazermos alinhamento de cultura no início do programa junto às *startups*.

PE6: Diferenças de processos. As *startups* são mais rápidas. Eles precisam de budget, pois não têm capital de giro. Mudamos nossos processos para nos adaptarmos. Solicitamos relatórios quase diário e as *startups* adaptaram.

PE4a: A maior diferença é padrão mental. Startup tem pensamento mais enxuto e muito mais rápido [...].

Mencionam-se alguns relatos por parte das *startups* que responderam positivamente a esta pergunta:

PS4b: [...] mais em relação à cobrança. Existe uma cultura das grandes empresas de as coisas terem que acontecer em um prazo bem menor. Há procedimentos internos deles que, como *startup*, não temos. Então, temos que nos adaptar.

PS6: Vício das grandes empresas acharem que não têm tempo. Nós, que somos menores, somos diferentes, inclusive, na velocidade de resposta e autonomia.

PS3b: Sim, principalmente no modelo de negócios e burocracia [...]. Embora podemos viabilizar qualquer modelo de negócio, isto não acontece com as grandes. Um dos relatos dos respondentes que afirmaram não ter havido diferença cultural entre a empresa e a *startup* foi:

PE1b: Já sabemos tratar com universidades há muito tempo. *Startups* também têm um nível de maturidade que faz com que a diferença cultural não seja um fator crítico. Há um alinhamento muito grande. Não gera nenhum tipo de stress. A linguagem que temos com eles é bem suave.

Percepção sobre as diferenças entre a cultura das empresas e a das *startups*:

Dos respondentes das empresas, 60% declararam que a diferença cultural dificulta e 40% disseram que não interfere. Já por parte das *startups*, 50% relataram que dificulta, 40% que não interfere e 10% que facilita no programa. Um dos respondentes por parte das empresas que respondeu que dificulta afirmou:

PE4a: Dificulta, mas sem o choque não ampliamos nossa consciência. Isto é o que estamos buscando: inovação disruptiva.

Os dados colhidos nesta pesquisa, permitem perceber que as diferenças culturais acontecem na ampla maioria dos casos. Porém, o número de casos em que aparecem respostas como “não interfere” talvez seja um indício para se pensar que esta preocupação não causa um impacto tão significativo no resultado final dos programas de aceleração corporativa. De qualquer maneira, três ações podem ser

tomadas no sentido de evitar transtornos desnecessários em função das diferenças culturais: alinhamento entre a empresa estabelecida e a *startup* sobre a questão cultural, antes do início do programa; maior flexibilidade das empresas estabelecidas no sentido minimizar a burocracia (relatórios, formulários e aprovações); e criação de uma conta contábil específica para gastos especificamente com programas de aceleração corporativa, com regras de aprovação específicas, mais ágeis e menos burocráticas.

I) Conhecimento dos profissionais: Durante avaliação dos dados referentes a esta pergunta identificou-se que por parte das empresas 70% do total de respondentes afirmaram que os funcionários têm conhecimentos e competências suficientes para absorver o conhecimento gerado pela *startup*. Já em relação às *startups*, a totalidade de seus representantes respondeu positivamente a esta pergunta. Citam-se alguns dos relatos neste sentido:

PE2: Temos conhecimentos e competências suficientes para absorver o conhecimento técnico. Funcionários mais velhos da empresa e os que trabalham com gestão têm uma certa resistência. Departamentos mais envolvidos com inovação têm boa aceitação.

PS1: As empresas têm a capacidade de absorção do conhecimento, até porque cada programa que eles estão fazendo vem sendo melhor que o anterior e todo o programa é construído pelos feedbacks dos empreendedores.

Os respondentes das empresas que responderam negativamente afirmaram:

PE2: [...] funcionários mais velhos da empresa e os funcionários de departamentos de gestão têm uma certa resistência para absorver o conhecimento. Departamentos mais envolvidos com inovação têm boa aceitação.

PE4a: Ainda não. E por isto estamos trabalhando com as *startups*. É por não termos esta capacidade ainda que estamos com o programa.

PE7: Depende do colaborador. Alguns colaboradores, principalmente da área operacional, ainda não absorvem bem o conhecimento gerado pela *startup*.

Percepção sobre as competências para absorver o conhecimento: Dos respondentes por parte das empresas, 90% disseram que ter conhecimentos e competências suficientes para absorver o conhecimento gerado pela *startup* é um facilitador no programa de aceleração corporativa. Para 10% isso é um dificultador. Já por parte das *startups*, apenas 10% declararam não interferir e 90% que facilita no programa.

A análise dos dados permite perceber que apenas os 30% dos respondentes das empresas entendem que os funcionários ainda não possuem conhecimento e competência para absorverem o conhecimento gerado pelas *startups*. Já a maioria dos entrevistados entende que este aspecto é facilitador para o programa. Com base neste resultado, pode-se inferir que é preciso capacitar os funcionários de algumas empresas para uma maior absorção de conhecimentos tecnológico, de forma a promover uma curva de aprendizado crescente.

m) Motivadores: Os dados desta pesquisa mostram que 100% dos respondentes, tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups*, entendem que houve elementos motivadores e vantagens reais para as *startups* participarem dos programas. Alguns respondentes das *startups* enfatizaram:

PS4b: O objetivo do programa é motivador. No final iremos validar nossa proposta de solução. [...] tivemos a motivação de fazer parte de um projeto de grande grupo.

PS7: Muita coisa que aprendi no programa é motivador. A grande empresa tem muita informação disponível. Informação é a alma do negócio em um programa como este. Aprender é uma motivação muito grande. As informações de mercado são muito ricas também. Houve muitos aspectos motivacionais.

PS3b: O principal é conseguir fazer um case em uma grande empresa e tê-la como referência (abrir portas). Tivemos algumas consultas de empresas, em função de nossa participação no programa.

Já por parte das empresas estabelecidas, alguns respondentes afirmaram:

PE1a: As startups têm a possibilidade de cocriar com empresas grandes, de compartilhar recursos, de obter suporte do negócio, e muitas outras coisas que a grande empresa oferece.

PE3b: As *startups* têm suporte financeiro para o desenvolvimento de soluções que não serão somente da grande empresa, podendo ser utilizadas em outros clientes. Também há a motivação de poder falar que desenvolveu projeto para grande empresa. Os projetos que ganharam tiveram projetos bancados por nós.

PE4b: O projeto indo para frente, a nossa empresa se torna um potencial cliente. As *startups* têm oportunidade de discutir internamente em alto nível com profissionais gabaritados na nossa empresa, possibilitando a evolução do negócio deles.

Percepção sobre elementos motivadores e as vantagens reais: A maioria dos respondentes declarou que facilita, sendo 90% das empresas e 100% das *startups*. Na amostra utilizada para esta pesquisa, não houve falta de motivação por parte das *startups* para participar dos programas. Ao contrário, os comentários dos participantes mencionados acima mostraram claramente que houve bons motivadores. Dessa forma, pode-se inferir que quando Kohler (2016) indicou a preocupação sobre motivadores, até hoje, possivelmente, as grandes empresas se adaptaram no sentido de demonstrar para as startups as vantagens de participar deste tipo de programa. Portanto, pode-se concluir que, com base nos dados referentes a esta pergunta, ter motivadores facilita para a maioria dos respondentes. Mas hoje em dia, este não parece ser mais um aspecto que mereça preocupação, pois esse a falta de motivação não vem acontecendo nos programas atuais.

n) Vantagens e incentivos: Os dados da pesquisa apontaram que 60% dos respondentes das empresas e 50% dos respondentes das startups consideram que os benefícios e incentivos oferecidos às *startups* foram especificados claramente no início do programa. Nessa perspectiva, citam-se os relatos de alguns dos respondentes:

PE4b: Os benefícios e incentivos foram informados no início do programa. O incentivo mais claro foi que as *startups* poderiam ser um cliente futuro.

PS1: No nosso caso, os benefícios e incentivos foram: a possibilidade de nos conectarmos com os parceiros da empresa, receber mentoria qualificada e a possibilidade de geração de negócios com a empresa patrocinadora.

Alguns respondentes das empresas que responderam negativamente a esta pergunta afirmaram:

PE3b: Acho que deveria ter sido especificado, mas não foi. As *startups* entraram cegos neste sentido.

PE1b: [...] os projetos que disseram não poder ficar na imersão é porque não estavam vendo benefícios no programa. É importante deixar claramente definido no edital como sendo benefício.

Já por parte das *startups* que responderam que os benefícios e incentivos não foram bem especificados no início do programa, citam-se algumas percepções:

PS2: Alguns benefícios surgiram no decorrer do programa, mas não estavam mapeados desde o início, como despesas de viagem e oportunidades de conexões com outros potenciais clientes.

PS3b: Não, porque não tínhamos nem ideia na ordem de grandeza que o projeto poderia chegar. Não sabíamos qual valor de investimento precisaria ser feito pela empresa. Os benefícios foram sendo desvelados durante o processo, porém empiricamente.

Percepção sobre benefícios e incentivos oferecidos às startups: Para 90% dos representantes das empresas estabelecidas, especificar claramente no início do programa os benefícios e os incentivos é um fator que facilita o processo e para 10% não interfere. Já do lado das *startups*, 100% dos respondentes entendem que este é um fator facilitador.

Considerando os dados encontrados nesta parte da pesquisa, apurou-se que um ponto comum na maioria dos programas consiste em informar os benefícios relacionados a despesas de viagem para participação de reuniões ou de processos de imersão. Outra conclusão possível prende-se à importância de que as empresas estabelecidas definam mais claramente os benefícios e os incentivos antes mesmo do programa iniciar. Porém, o que se pôde observar é que deixar esses pontos claros no início do programa pode desestimular as *startups* de alguma forma quando estes fatores não estiverem de acordo com suas expectativas. Uma solução possível neste sentido é fazer avaliações durante o processo de imersão em relação às soluções e ao possível retorno que as *startups* darão. Após essas avaliações, as empresas podem definir as vantagens e os benefícios a serem oferecidos, de acordo com a necessidade de cada solução.

o) Preocupação com propriedade intelectual: Os dados desta pesquisa demonstram que 100% das empresas estabelecidas e 90% das *startups* afirmaram que existe segurança e transparência nesse sentido. Nessa perspectiva, citam-se alguns relatos:

PE3a: Não queremos ter direito sobre o que a *startup* já desenvolveu. A única coisa que solicitamos é o acesso aos sistemas.

PS4b: Existe uma preocupação muito grande em relação a propriedade intelectual. Inclusive, assinamos termo de confidencialidade no início do programa.

O único respondente por parte das *startups* que respondeu negativamente declarou:

PS3a: [...] no acordo de confidencialidade que assinamos só constava proteção às empresas, e não às *startups*.

Percepção sobre a segurança e transparência em propriedade intelectual: Para 90% das empresas participantes a segurança e a transparência em relação à propriedade intelectual constituem um fator facilitador e 10% entendem que não interferem. Já por parte das *startups*, 100% dos respondentes afirmam que este aspecto é um facilitador para o programa.

Com base nos dados analisados, pode-se concluir que existe uma preocupação recorrente para os dois lados -- empresa e *startups* -- e que acordos de confidencialidade são usualmente assinados no início dos programas. Na prática, porém, existe uma preocupação recorrente por parte das *startups* de que esses acordos mencionam apenas o lado da empresa estabelecida. Uma boa prática nesse sentido consiste em orientar a empresa a buscar fazer acordos de confidencialidade que protejam tanto a organização quanto as startups, o que irá aumentar ainda mais a segurança para ambos os lados.

p) Imersão: Os dados revelam que do lado tanto das empresas estabelecidas quanto das startups 80% dos respondentes afirmaram que houve um processo de preparação (imersão) antes de iniciar o relacionamento com a empresa. Neste sentido, alguns respondentes relataram que:

PE2: O processo de imersão foi essencial, pois, efetivamente, possibilita a compreensão da proposta das startups. E nesta oportunidade, podemos também fazer alinhamentos técnicos. Neste processo é que tiramos a camisa da empresa e vestimos a da startup.

PS7: Houve um processo de aceleração, onde aconteceram eventos esporádicos. Depois, houve o período de imersão de uma semana.

Uma das empresas que responderam negativamente a esta pergunta declarou:

PE7: Procuramos soluções mais pontuais. Não é necessário que as *startups* entendam as operações da nossa empresa, pois as soluções são muito específicas em nosso negócio. Procuramos *startups* e analisamos as melhores soluções.

Já os respondentes das startups que responderam negativamente afirmaram:

PS2: Houve imersão após iniciar o relacionamento. Criaram grupo no Facebook, interações presenciais... A cada dois meses, íamos para SP, onde eles abordavam todos os aspectos relacionados à construção do negócio (financeiro, jurídico, business case etc.).

PS8: Não houve imersão como um processo do programa, mas sim da nossa parte. Conhecemos a área em que atuamos na empresa, porque buscamos as informações.

Percepção sobre processo de preparação (imersão) das startups: A maioria de dos respondentes das empresas afirmou que isso facilita o processo de aceleração corporativa e 10% responderam que dificulta o processo. Do lado das *startups*, 100% dos respondentes afirmaram que o processo de imersão é um facilitador para o programa.

Com base nos dados levantados relativos a esta pergunta, pode-se concluir que o processo de preparação (imersão) das *startups* é essencial para o bom andamento do programa. Importante ressaltar que a maioria dos respondentes (80%) afirmou que os programas dos quais participaram tiveram a imersão. Vários representantes das *startups* afirmaram que o processo de imersão colaborou muito para consolidação do modelo de negócio e para a formulação de um *pitch* (apresentação) do projeto bem estruturado. Uma das startups comentou:

PS3b: O processo de imersão agregou muito para conhecer a forma de trabalho de uma grande empresa. Crescemos muito como *startup*.

Os achados deste estudo permitem concluir que as fragilidades apontadas pelos autores estudados em relação aos programas de aceleração corporativa são relevantes e, portanto, precisam ser considerados. Da mesma forma, ficou evidenciado que as fragilidades identificadas na prática, com base na utilização da abordagem metodológica observação participante realizada anteriormente em programas de aceleração corporativa em empresas mineração e celulose, influenciam significativamente o desenvolvimento desses programas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tidd et al. (2015) afirmam que aprender a fazer a gestão da inovação depende de reconhecer e compreender rotinas efetivas (sejam elas desenvolvidas internamente ou observadas em outra organização) e facilitar seu surgimento na empresa. Esse processo de aprendizagem implica um reforço da capacidade ao longo do tempo. Durante a análise dos resultados desta pesquisa, identificaram-se vários motivos para implementar um sistema de gestão da inovação para programas de inovação aberta, já que essas iniciativas têm como pilares: pessoas, processos e produto. A Tabela 6 mostra as categorias estudadas neste trabalho que estão inseridas em cada um desses pilares. Tal categorização facilita a identificação dos recursos necessários para garantir um programa de aceleração corporativa bem sucedido. Também mostra para cada pergunta incluída no questionário da pesquisa: a importância (percentual médio das respostas “facilita”), a frequência (percentual médio das respostas “sim”) e as recomendações às empresas estabelecidas, para cada categoria estudada.

O fato de as pesquisas e iniciativas da área de aceleração corporativa serem recentes, recomendações baseadas na teoria e na prática são relevantes e, muitas vezes, colocadas em prática pelas empresas estabelecidas e pelas *startups*. Diante disso, pôde-se perceber que algumas fragilidades apontadas pelos autores estudiosos sobre o tema já foram endereçadas e vem sendo resolvidas pelos atores, por exemplo: liberdade para pivotar, envolvimento da empresa em nível de suporte, proteção das *startup* estabelecendo laços de exclusividade, compreensão da importância do programa, velocidade de ação, diferenças culturais, competência para absorver conhecimento das *startups*, motivadores para participar do programa, preocupação com propriedade intelectual e processo de imersão. Outras fragilidades continuam a preocupar na atualidade e requerem ação imediata para resolvê-las definitivamente, como: envolvimento de departamentos chave, comunicação interna na empresa estabelecida, equilíbrio nas rotinas das empresas e *startups*, dedicação exclusiva ao programa pelos profissionais envolvidos, autonomia de decisão e vantagens e incentivos oferecidos.

Tabela 6 – Análise geral e recomendações às empresas estabelecidas (continua)

Perguntas	Tema	Importância (0 a 10)	Frequência (0 a 10)	Área a ser trabalhada	Recomendações de ações para as empresas estabelecidas
1	Liberdade da startup para pivotar	7,5	8	Produtos	Desenvolvimento de uma maior flexibilidade por parte das empresas estabelecidas no sentido de se abrir para o inusitado, para o fora do comum, de forma a produzir inovações relevantes por meio de modelos de negócios inovadores (divergir para depois convergir)
2	Envolvimento da Empresa (suporte)	10	9	Pessoas	Comunicar o programa internamente de forma efetiva e vincular a participação dos funcionários ao programa à avaliação anual de desempenho
3	Proteção da startup por parte da Empresa (exclusividade)	6,5	0,5	Processos	Deixar claro no processo de inscrição das <i>startups</i> ao programa, se haverá ou não contrato de exclusividade, sendo que, quanto maior a rigidez no sentido de ter exclusividade, menor será o número de inscritos no programa, já que este tipo de relação não é bem aceito pelas <i>startups</i> .
4	Envolvimento suficiente de departamentos chave	10	6,5	Pessoas	Comunicar o programa internamente de forma efetiva e vincular a participação dos funcionários ao programa à avaliação anual de desempenho. Planejar os recursos humanos necessários antes de iniciar o programa e envolver os departamentos chave desde o início para que todos estejam engajados de forma sistêmica
5	Comunicação interna da empresa	9	6	Processos	Desenvolver um processo de comunicação interna efetiva e de cima para baixo, garantindo que a divulgação chegue a todos os funcionários em tempo hábil, tendo a diretoria executiva da empresa como os maiores incentivadores do programa o que aumentará a compreensão da importância da iniciativa.
6	Equilíbrio nas rotinas da empresa e startups	9,5	6,5	Processos	Distribuição equilibrada das tarefas aos funcionários envolvidos com o programa, de forma que se possa cumprir todas as atividades de rotina sem impactar no cumprimento das atividades do programa, tanto por parte das empresas estabelecidas quanto por parte das <i>startups</i> .
7	Compreensão da importância do programa	10	8	Processos	Desenvolver um processo de comunicação interna efetiva e de cima para baixo, garantindo que a divulgação chegue a todos os funcionários em tempo hábil, tendo a diretoria executiva da empresa como os maiores incentivadores do programa o que aumentará a compreensão da importância da iniciativa.
8	Dedicação exclusiva ao programa pelos profissionais envolvidos	8	3	Pessoas	Alocar pelo menos o líder do programa com 100% de dedicação na empresa estabelecida, e ao longo do tempo, dependendo do porte do programa e da obtenção de resultados positivos, alocar outros funcionários auxiliares com dedicação exclusiva.
9	Velocidade de ação (empresa e startups)	10	8	Processos	Simplificação de processos por parte das empresas estabelecidas, de forma a buscar o máximo de equilíbrio possível com a forma desburocratizada que as startups atuam. Da mesma forma, as startups devem se preparar em termos de pessoal para atender as demandas da empresa em tempo hábil. Todas estas especificidades tanto por parte das empresas quanto por parte das startups devem ser alinhadas durante o período de imersão.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 – Análise geral e recomendações às empresas estabelecidas (conclusão)

Perguntas	Tema	Importância (0 a 10)	Frequência (0 a 10)	Área a ser trabalhada	Recomendações de ações para as empresas estabelecidas
10	Autonomia de decisão por parte da empresa	10	6,5	Processos	Definição prévia dos limites de decisão por parte dos participantes do programa, de forma que as ações fluam sem percalços. Estes limites podem ser expandidos seguindo a curva de aprendizado dos participantes, ou seja, quanto mais experientes, maior autonomia eles terão. Selecionar profissionais experientes para liderar o programa, bem como para atuar como mentores ou colaboradores. Quanto mais experientes eles forem, maiores podem ser os limites em relação ao poder de decisão.
11	Diferenças culturais	5,5	8	Processos	Alinhamento entre a empresa estabelecida e a startup sobre a questão cultural, antes do início do programa. Maior flexibilidade das empresas estabelecidas no sentido minimizar a burocracia (relatórios, formulários, aprovações) e criação de uma conta contábil específica para gastos especificamente com programas de Aceleração Corporativa, com regras de aprovação específicas, mais ágeis e menos burocráticas.
12	Nível de competência para absorver conhecimento das startups	9	8,5	Pessoas	Escolha de funcionários mais capacitados tecnicamente para atuar no programa e capacitação técnica dos funcionários inexperientes de forma a promover uma curva de aprendizado crescente e uma maior absorção de conhecimento
13	Motivadores para participar do programa	9,5	10	Processos	Deixar claro no processo de inscrição das startups ao programa, quais são as vantagens e incentivos a serem oferecidos pelo programa
14	Vantagens e incentivos oferecidos	9,5	5,5	Processos	Deixar claro no processo de inscrição das startups ao programa, quais são as vantagens e incentivos a serem oferecidos pelo programa. Caso a empresa opte por não divulgar os incentivos durante o processo de inscrição, poderá avaliar as soluções e retornos sobre o investimento durante o processo de imersão para então definir os incentivos e comunicar às startups. Todo este mecanismo deve ser comunicado às startups no início do programa de forma a evitar eventuais desmotivações
15	Preocupação com Propriedade Intelectual	9,5	9,5	Processos	Fazer Acordos de Confidencialidade que protejam tanto a organização quanto as startups, aumentando assim, ainda mais, a segurança para ambos os lados.
16	Processo de Imersão	9,5	8	Processos	Inserir no programa um processo inicial de imersão das startups com duração entre 1 e 4 semanas, podendo ter como parte do processo a metodologia de Ensino a Distância (EAD). Este processo de imersão visa preparar as startups para desenvolver sua solução de forma que esteja alinhada com os desafios da empresa e fazer uma apresentação (pitch) da sua solução para a organização em um evento chamado "Demoday"

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados permitiu concluir que, ao resolver o problema da comunicação interna da empresa estabelecida, resolvem-se, por consequência, as fragilidades relacionadas: envolvimento da empresa em relação ao suporte, envolvimento suficiente de departamentos chave e compreensão da importância do programa. Da mesma forma, ao se resolver a questão relacionada com às vantagens e aos incentivos oferecidos, resolve-se também a questão dos motivadores para participar do programa.

Em relação aos quatro subtipos de aceleradoras corporativas destacados por Hochberg (2016), constatou-se que os tipos predominantes para os nove programas estudados foram: Powered by – quando a empresa estabelecida terceiriza o processo de aceleração para uma aceleradora experiente (incidência em três programas); e Gestão interna do processo de aceleração pela própria empresa estabelecida (incidência em seis programas). O fato de as empresas estarem assumindo a gestão do processo de aceleração corporativa reforça a importância da criação de um sistema de gestão da inovação robusto para conduzir este tipo de programa. Já para os casos em que a empresa opta por contar com a experiência de uma aceleradora experiente, a necessidade de especialização da empresa na área da gestão do programa é reduzida significativamente.

Após as análises realizadas durante o desenvolvimento deste estudo, conclui-se que os fatores críticos e complementares que impulsionam a implantação de programas de aceleração corporativa e que devem ser observados pelas empresas patrocinadoras são:

- a) Oferecer às *startups* a liberdade de pivotar.
- b) Desenvolver um processo de comunicação interna eficiente, tendo a alta administração como a principal incentivadora do programa.
- c) Envolver os departamentos e as pessoas chave, vinculando seus resultados referentes ao programa de aceleração corporativa com a avaliação anual de desempenho.
- d) Definir no início do programa as regras de relacionamento (exclusividade e propriedade intelectual) para o lado tanto das empresas estabelecidas quanto das *startups*.

- e) Planejar o programa levando em consideração o equilíbrio na distribuição entre as tarefas do dia a dia e as tarefas referentes ao programa.
- f) Alocar um líder com dedicação exclusiva ao programa.
- g) Promover a simplificação de processos por parte das empresas estabelecidas e a adequação de recursos humanos por parte das startups, para minimizar as diferenças relativas à velocidade de ação de ambas as partes.
- h) Ampliar a autonomia de ação por parte dos profissionais da empresa estabelecida envolvidos no programa.
- i) Promover o alinhamento entre a empresa estabelecida e a startup sobre a questão cultural antes do início do programa; reduzir a burocracia (relatórios, formulários, aprovações) e criar uma conta contábil específica para gastos com programas de aceleração corporativa, com regras de aprovação, mais ágeis e menos burocráticas.
- j) Escolher profissionais mais experientes para participarem do programa ou capacitar tecnicamente os profissionais menos experientes, buscando máxima absorção de conhecimento.
- k) Definir no processo de inscrição das *startups* as vantagens e os incentivos a serem oferecidos pelo programa ou as regras para fixação dos incentivos.
- l) Implementar um processo de preparação (imersão) das *startups* antes do início do relacionamento com a empresa estabelecida.

Este presente trabalho alcançou os objetivos planejados, mesmo considerando que o fenômeno da aceleração corporativa é recente. Além disso, contribui significativamente como fonte de consulta para empresas estabelecidas, *startups*, aceleradoras corporativas, pesquisadores e estudiosos do assunto.

• Limitações da pesquisa

Como limitações desta pesquisa, citam-se: escassez de dados de pesquisa sobre aceleração corporativa, o que impossibilitou uma comparação mais ampla com os resultados do presente trabalho; dificuldade para conseguir uma amostra viável de respondentes para a pesquisa, em função dos poucos casos identificados no Brasil e da falta de disponibilidade de tempo dos participantes para as entrevistas; e não inclusão de aceleradoras corporativas (independentes, unidade de negócios ou

consórcio de aceleradoras), reduzindo a possibilidade de se ter uma visão mais sistêmica do tema estudado.

- **Contribuições da pesquisa**

Citam-se como contribuições desta pesquisa: ampliar as discussões sobre os temas “Inovação Aberta” e “Aceleração Corporativa”, podendo servir de inspiração para a realização de futuros estudos nessas áreas; e possibilidade de utilização deste trabalho como fonte de consulta para empresas estabelecidas, *startups* e aceleradoras corporativas que desejam obter bons resultados em programas de aceleração corporativa.

- **Sugestões para trabalhos futuros**

Este trabalho poderá ser utilizado como referência para a ampliação dos estudos sobre o tema pesquisado, tendo como opções de pesquisa: inclusão do ponto de vista das aceleradoras corporativas (independentes, unidade de negócios ou consórcio de aceleradoras), de forma a se ter uma visão mais sistêmica do assunto estudado; e criação de um sistema de gestão de inovação específico para programas de aceleração corporativa com o intuito de reduzir os riscos e aumentar as possibilidades de sucesso dos programas.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. Harnessing the power of Entrepreneurs to Open Innovation - The Digital Collaboration Index – 2015. Turquia, 24 páginas. Disponível em: < https://www.accenture.com/us-en/~/_/media/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf>. Acesso em 08 Nov. 2015.

ANTONY, S. D. The new corporate garage. *Harvard Business Review*, 90(9), 44—53, 2012.

O modelo das duas rodas: uma referência para o sistema de gestão da inovação em pequenas e médias empresas. Editores: Raoni Barros Bagno, Adriana Ferreira de Faria. Viçosa (MG). Ed. UFV, 2017.

BAUER, STEFAN; OBWEGESER, NIKOLAUS; AND AVDAGIC, ZLATKO "Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies" (2016). MCIS 2016 Proceedings. Paper 57. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/57>.

BELTRAMO, J.; MASON, G.; PAUL, J. External knowledge sourcing in different national settings: a comparison of electronics establishments in Britain and France. *Research Policy*, v. 33, n. 1, p. 53-72, 2004. [http:// dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(03\)00106-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00106-9).

BLANK, S., & Dorf, B. *The startup owner's manual*. Stamford, CT: K&S Ranch, 2012.

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

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, v. 35, n. 35, p. 474-488, 1998. From <http://dx.doi.org/10.2307/3152166>.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

CHESBROUGH, H. Why internal ventures are different from external startups. Retrieved November 25, 2015, from <http://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/>.

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

CRESWELL, John W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.

Crichton, D. Corporate accelerators are an oxymoron. TechCrunch. Retrieved November 25, 2015, from <http://techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/>.

DARSO, L. Innovation in the making. Denmark: Samfunds Litteratur, 2001.

DEMPWOLF, C. S.; AUER, J.; D'IPPOLITO, M. Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations, 2014. Disponível em: www.sba.gov/advocacy: Small Business Administration. Acesso em: Novembro de 2016.

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

FAGERBERG, J; MOWERY, D; NELSON, R. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford University Press. 2004.

FERNANDES, R. Tecnologia: aquisição, desenvolvimento, proteção, transferência e comercialização. Rio de Janeiro: Quaratim, 1998.

FISHBACK, B. et. al. Finding Business 'Idols': A new model to accelerate start-ups. Kauffman Foundation. 2007.

FLICK, U. Métodos qualitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor, 2002.

GIL, ANTONIO CARLOS. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, ANTONIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ACCELERATOR REPORT. Gust, 2016. Disponível em: http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/. Acesso em: janeiro de 2018.

GOMES, C. M. Gestão de Fontes de Informação Tecnológica e desempenho inovador na empresa. 221 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2007.

GRANDO, N. et al. Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 582 p., 2012.

HAIR, Jr., J.F. et.al. Análise multivariada de dados. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HEINEMANN, F. Corporate Accelerator DB. 2016. Disponível em: <https://www.corporate-accelerators.net/>. Acesso em: dezembro de 2018.

HEINEMANN, Florian. Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy. 2015. Master of Science in Engineering and Management - Massachusetts Institute of Technology, 2015.

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

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

KOHLER, T. Corporate accelerators - Building bridges between corporations and startups, *Business Horizons*, 59, 347-357, 2016.

LEHMANN, P. Corporate Accelerators: Characteristics and Motives - A case study of corporate accelerators in the context of startup, Master Thesis, Copenhagen Business School, 2013.

LEORNARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LINDER, J. C., JARVENPAA, S. L., DAVENPORT, T. H. Toward an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge, MA, v. 44, n. 4; p. 43, 2003b.

MANN, Peter H. Métodos de investigação sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. *The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. NESTA, 2011.

MICHEL, M. H. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'CONNOR, Gina. C., LEIFER Richard, PAULSON, Albert S., PETERS Lois S. *Building a Capability for Breakthrough Innovation*. Published by Jossey-Bass. Wiley Imprint, San Francisco, 2008

O'CONNOR, Gina. C. Innovation: From Process to Function. J PROD INNOV MANAG 2012;29(3):361–363. Product Development & Management Association. DOI: 0.1111 / j.1540-5885.2012.00909.x, 2012.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian; PROBST, Gilbert; TUSHMAN, Michael L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. Organization Science, 2009.

RIBEIRO, V. B.; PLONSKI, G. A.; ORTEGA, L. M. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. In: XVI CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 2015, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ALTEC, 2015.

RIES, ERIC. A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas - São Paulo, Lua de Papel, 2012.

ROCHA, C. R.; CHENG, L. C.; BAGNO, R. B.; ROMAN, V. B.; OLIVEIRA, M. G., Corporate Acceleration programs: analysis of three initiatives in Brazil - IAMOT, 2017.

ROCHA, C. R. Dissertação: ACELERAÇÃO CORPORATIVA: uma análise de sua dinâmica e implicações, com base em cinco iniciativas brasileiras – Belo Horizonte, 2017.

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

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; et al. *Gestão da Inovação* 3. Ed. – Porto Alegre; Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; et al. *Gestão da Inovação* 5. Ed. – Porto Alegre; Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. - *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987.

WEIBLEN, T., & CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66—90, 2015.

WOLCOTT, R. C., & LIPPITZ, M. J. The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75—82. *Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups* 357, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA EM EMPRESAS ESTABELECIDAS E STARTUPS

Caro respondente, este questionário tem por objetivo coletar dados para a realização da pesquisa de Mestrado em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da UFMG intitulada: “Fatores críticos associados à implantação de programas de aceleração corporativa em organizações”. Este estudo é de autoria de Gilvan Augusto Silva, sob a orientação da Prof. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges. O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar os fatores críticos e complementares que dificultam ou impulsionam a implementação de programas de aceleração corporativa, sob a percepção de atores à luz de experiências locais recentes. Após a conclusão deste estudo, o trabalho poderá ser disponibilizado a todos os participantes que tenham interesse no tema.

Pense no programa de aceleração corporativa (programa de inovação aberta) de que você fez ou faz parte e responda às questões abaixo. Não existem respostas certas ou erradas; apenas precisamos que você responda com sinceridade a cada item. Suas respostas não serão identificadas individualmente. Faremos um banco de dados e as respostas de todos os respondentes serão analisadas conjuntamente pela média das respostas. Por isso, é muito importante que você não deixe nenhum item sem resposta.

Agradecemos antecipadamente sua contribuição!

Gilvan Augusto Silva

Questionário

1. O programa de inovação deu liberdade para as startups pivotarem (mudarem o modelo de negócio para obter melhores resultados)?

Sim Não

1.1 Você acha que permitir que a startup pivote, facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

2. A empresa estabelecida se envolveu o suficiente com as startups?

Sim Não

2.2 Você acha que o envolvimento da empresa estabelecida com a startup facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

3. A empresa estabelecida protegeu a startup do mercado, estabelecendo laços de exclusividade e dependência da startup para com a empresa?

Sim Não

3.1 Você acha que proteção da empresa estabelecida para com a startup facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

4. Houve envolvimento suficiente de departamentos chave da empresa estabelecida com o programa de aceleração corporativa?

Sim Não

4.1 Você acha que o envolvimento de departamentos chave da empresa estabelecida facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

5. Existe uma boa comunicação dentro (comunicação interna) da empresa estabelecida sobre o programa de aceleração corporativa?

Sim Não

5.1 Você acha que a comunicação dentro da empresa estabelecida facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

6. Existe um equilíbrio nas rotinas de atividades realizadas pelos funcionários da empresa estabelecida e das startups envolvidas?

Sim Não

6.1 Você acha que o equilíbrio nas rotinas entre os funcionários das empresa estabelecida e as startups facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

7. Os funcionários da empresa estabelecida compreenderam a importância do programa de aceleração corporativa?

Sim Não

7.1 Você acha que a compreensão da importância do programa por parte dos funcionários da empresa estabelecida facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

8. Os funcionários da empresa estabelecida designados para participar do programa de aceleração corporativa puderam dedicar 100% do seu tempo de trabalho para o projeto?

Sim Não

8.1 Você acha que designar funcionários da empresa estabelecida dedicados 100% para o programa de aceleração corporativa facilita, dificulta ou não interfere no programa?

Dificulta Neutro Facilita

9. Houve alinhamento na velocidade de ação da empresa estabelecida e da(s) startup(s) envolvida(s)?

Sim Não

9.1 Você acha que o alinhamento no timing de ação da empresa estabelecida e da startup facilita, dificulta ou não interfere na aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

10. As equipes da empresa estabelecida envolvidas no programa de aceleração corporativa têm autonomia suficiente de ação e tomada de decisão?

Sim Não

10.1 Você acha que a autonomia de ação e tomada de decisão por parte das equipes da empresa estabelecida envolvidas no programa facilitam, dificultam ou não interferem no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

11. Existem diferenças na cultura (rotinas de trabalho, dress code, vocabulário, burocracia, etc.) da empresa estabelecida e das startups?

Sim Não

11.1 Você acha que as diferenças entre a cultura da empresa estabelecida e a cultura da startup facilitam, dificultam ou não interferem no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

12. Os funcionários da empresa estabelecida têm conhecimentos e competências suficientes para absorver o conhecimento gerado pela startup?

Sim Não

12.1 Você acha que o fato de os funcionários da empresa estabelecida possuírem conhecimentos e competências para absorver o conhecimento gerado pela startup facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

13. Existem elementos motivadores e vantagens reais para as startups participarem do programa de aceleração corporativa?

Sim Não

13.1 Você acha que os elementos motivadores e as vantagens reais oferecidas para as startups pela empresa estabelecida facilitam, dificultam ou não interferem no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

14. Os benefícios e incentivos oferecidos as startups foram especificados claramente no início do programa de aceleração corporativa?

Sim Não

14.1 Você acha que especificar claramente as vantagens e incentivos oferecidos as startups pela empresa estabelecida facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

15. Existe segurança e transparência em relação à propriedade intelectual tanto para as startups quanto para a empresa estabelecida?

Sim Não

15.1 Você acha que a segurança e transparência em relação à propriedade intelectual para as startups e para a empresa estabelecida facilita, dificulta ou não interfere no programa de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

16. Houve um processo de preparação (imersão) das startups antes de iniciar o relacionamento com a empresa estabelecida?

Sim Não

16.1 Você acha que realizar um processo de preparação (imersão) das startups na empresa estabelecida facilita, dificulta ou não interfere no processo de aceleração corporativa?

Dificulta Neutro Facilita

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PESQUISA EM EMPRESAS ESTABELECIDAS E STARTUPS

- 1 – Houve alguma oportunidade de pivotagem? Como se deu o processo?
- 2 – Em que nível aconteceu o envolvimento da empresa estabelecida com a *startup*?
- 3 – A *startup* teve a liberdade de fornecer as mesmas soluções para outras empresas?
- 4 – Qual foi o nível de envolvimento pelos departamentos chaves da empresa estabelecida?
- 5 – Esta comunicação veio de cima para baixo? A comunicação foi bem disseminada?
- 6 – Houve alguma situação em que foi observado o desequilíbrio nas rotinas dos funcionários?
- 7 – A compreensão sobre a importância do programa foram compreendidos por funcionários de todos os níveis hierárquicos?
- 8 – Quantos funcionários foram designados para liderar o programa? Eles se tiveram dedicação exclusiva ao programa de aceleração corporativa?
- 9 - Houve alguma atividade não atendida por parte da empresa estabelecida ou *startup*?
- 10 – A autonomia foi percebida por parte dos líderes do programa e também pelos mentores da empresa estabelecida?
- 11 – Que tipo de diferenças na cultura foram mais percebidas?
- 12 – Houve alguma situação em que funcionários da empresa estabelecida não demonstraram conhecimento e competência suficiente para absorver o conhecimento gerado pela *startup*?
- 13 – Quais foram os elementos motivadores e as vantagens reais para participar do programa?

- 14 – Quais foram as vantagens e incentivos oferecidos para participar do programa?
- 15 – Em algum momento a questão de propriedade intelectual foi motivo de desentendimentos entre empresa estabelecida e startup?
- 16 – Como foi o processo de imersão, caso tenha ocorrido?
- 17 - Há alguma informação adicional que você gostaria de acrescentar sobre o programa de aceleração corporativa?