

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

RENATA SILVA MADONA

**ANÁLISE DOS OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DAS ACELERADORAS
CORPORATIVAS NO BRASIL**

São Paulo
2024

RENATA SILVA MADONA

**ANÁLISE DOS OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DAS ACELERADORAS
CORPORATIVAS NO BRASIL**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Roberto Marx

São Paulo

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 02 de Junho de 2024

Assinatura do autor: Renata Silva Madona

Assinatura do orientador: _____

Catálogo-na-publicação

Madona, Renata Silva

Análise dos objetivos e características das aceleradoras corporativas no Brasil / R. S. Madona – versão corr. -- São Paulo, 2024.

67 p.

Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Inovação 2. Negócios 3. Aceleradoras corporativas I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Nome: SILVA MADONA, Renata

Título: Análise dos objetivos e características das aceleradoras corporativas no Brasil

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____
Instituição _____
Julgamento _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____
Julgamento _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____
Julgamento _____

Aos que acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, agradeço pela jornada e pelo conhecimento que me proporcionou. Agradeço a minha inteligência, a minha saúde e por sempre iluminar os meus caminhos.

Ao meu pai, Reinaldo, e a minha mãe, Zilá, agradeço a dedicação e apoio para chegar até aqui.

À minha irmã Roberta, pelas orientações e longas conversas de desabafo para recarregar as energias. À minha irmã Maria Eduarda (Duda), agradeço as palavras de incentivo.

Ao meu querido maratonista, marido, namorado e parceiro, Marcio Pereira (Play), que surgiu na minha vida para mudá-la para sempre! Por me apoiar e incentivar durante toda esta jornada deslumbrante. Obrigado por me motivar com suas palavras otimistas de um futuro melhor.

Ao meu filho, Guilherme (Gui), agradeço a Deus a sua chegada e toda a alegria que trouxe junto consigo. Mamãe ama você!

Ao meu amigo João, por me apresentar o caminho do mestrado e à minha amiga Isis, por sempre estar pronta para ajudar.

Ao meu orientador, professor e amigo, Roberto Marx. Por ter acreditado no potencial deste estudo e pelas inúmeras cobranças motivacionais durante todo o Mestrado. Muito obrigado por me orientar, me ensinar e por, principalmente, ter tido paciência nesta longa jornada.

A todas as Professoras e todos os Professores que dedicaram parte do tempo precioso, que muitas vezes é escasso, a me ensinar e a tirar dúvidas com muita paciência. Sem eles, eu não poderia ter iniciado, nem mesmo, os agradecimentos deste trabalho.

*“Aquele que deseja, mas não age, fomenta
pestilência.”*

(William Blake)

RESUMO

MADONA, R. S. **Análise dos objetivos e características das aceleradoras corporativas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

A inovação sempre foi intrinsecamente relacionada à manutenção da competitividade das empresas e negócios. Atualmente, em um ambiente em constante transformação digital, tornou-se primordial, sendo uma ferramenta de busca de maiores e melhores resultados para as empresas. No entanto, estas enfrentam dificuldades para lidarem com essas mudanças e buscam em aceleradoras corporativas fomentar e executar a inovação por meio de programas de aceleração. Nesses programas, as empresas se relacionam com startups buscando a melhor sinergia e ambiente para fazer inovação. Diante disso, as aceleradoras corporativas surgem com a promessa de desempenhar o papel de alternativa complementar para apoiar o desenvolvimento da capacidade inovadora das organizações. O objetivo deste trabalho é investigar os principais objetivos esperados pelas empresas que atuam no Brasil ao implementarem os programas de aceleração, compreender as características dos programas de aceleração corporativas e verificar os resultados atingidos pelas empresas que implementam as aceleradoras corporativas. A pesquisa, de abordagem qualitativa, analisou quatro programas de aceleração por meio de entrevistas. O estudo indicou que as empresas têm objetivos distintos, mas alguns são comuns e o principal é preencher as lacunas de inovação, além disso, identificou-se uma oportunidade de incrementar a literatura a descrição do objetivo de apoiar o desenvolvimento do ecossistema. Os programas de aceleração das empresas estudadas refletem características consistentes com a literatura, abordando recursos, processos e estrutura organizacional. Em relação aos recursos, foi identificado o desafio de alocação de pessoas e quanto aos processos, foram observadas divergências, apontando oportunidades de padronização. No que tange aos resultados, das quatro empresas estudadas, três atingiram os objetivos do programa de aceleração, enquanto um não pôde mensurar devido ao ciclo do programa não ter sido encerrado na época da coleta dos dados.

Palavras-chave: Aceleradoras corporativas, aceleradoras, inovação aberta.

ABSTRACT

MADONA, R. S. **Analysis of the objectives and characteristics of corporate accelerators in Brazil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Innovation has always been intrinsically related to maintaining the competitiveness of companies and businesses. Currently, in an environment undergoing constant digital transformation, it has become essential as a tool for seeking greater and better results for companies that apply it in their day-to-day operations. However, companies face difficulties in dealing with these changes and look to corporate accelerators to foster and execute innovation through acceleration programs. In these programs, companies interact with startups seeking the best synergy and environment for innovation. Facing this, corporate accelerators appear with the promise of playing the role of a complementary alternative to support the development of organizations' innovative capacity. The goal of this work is to investigate the main expected of companies operating in Brazil to implement acceleration programs, understand the characteristics of corporate acceleration programs and verify the results achieved by companies that implement corporate accelerators. The research, with a qualitative approach, analyzed four acceleration programs through interviews. The study indicated that companies have different objectives, but some are common and the main thing is to fill the innovation gaps. In addition, an opportunity was identified to increase the description of the objective of supporting the development of the ecosystem in the literature. The acceleration programs of the companies studied reflect characteristics consistent with the literature, addressing resources, processes and organizational structure. In relation to resources, the challenge of allocating people was identified and regarding processes, divergences were observed, pointing out opportunities for standardization. As a result, of the four companies studied, three achieved the objectives of the acceleration program, while one could not be measured due to the program cycle not having been completed at the time of data collection.

Keywords: Corporate accelerators, accelerators, open innovation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Tipos de inovação aberta.....	17
Tabela 2 — Diferenças entre aceleradoras e incubadoras	19
Tabela 3 — Tipos de aceleradoras	20
Tabela 4 — Dimensões de avaliação dos programas de aceleração.....	23
Tabela 5 — Quadro resumo dos objetivos esperados por cada autor	30
Tabela 6 — Perfil dos entrevistados.....	33
Tabela 7 — Resumo dos objetivos esperados pela corporação	42
Tabela 8 — Resumo dos recursos fornecidos pelos programas às startups	44
Tabela 9 — Resumo dos processos que orientam os programas de aceleração	49
Tabela 10 — Resumo das estruturas organizacionais que orientam os programas de aceleração.....	52
Tabela 11 — Resumo dos KPIs que orientam os programas de aceleração	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Resumo revisão bibliográfica – Síntese da categorização	29
Figura 2 — Análise de conteúdo	34
Figura 3 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa A	37
Figura 4 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa B	38
Figura 5 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa C	39
Figura 6 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa D	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVO	15
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
3.1 Inovação	16
3.2 Inovação Aberta	16
3.3 Aceleradoras	17
3.3.1 Diferença entre incubadora e aceleradora	19
3.3.2 Características dos programas de aceleração	19
3.3.3 Tipos de aceleradoras	20
3.4 Aceleradoras Corporativas	21
3.4.1 Características dos programas de aceleração corporativa	22
4 MATERIAIS E MÉTODOS	31
4.1 Estratégia de Investigação	31
4.2 Pesquisa bibliográfica	32
4.3 Coleta de Dados	32
4.4 Análise de Dados	33
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
5.1 Caracterização dos programas de aceleração estudados	36
5.1.1 Programa de aceleração A	36
5.1.2 Programa de aceleração B	37
5.1.3 Programa de aceleração C	38
5.1.4 Programa de aceleração D	39
5.2 Resultados da análise	40
5.2.1 Objetivos esperados	40
5.2.2 Características do programa	43
5.2.3 Resultados	53
6 CONCLUSÕES	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A inovação se tornou um tópico primordial para as empresas se manterem competitivas, sobretudo, diante de um ambiente de transformação digital (Kupp; Marval; Borchers, 2017). Apesar de reconhecerem a importância da inovação, as empresas maiores e consolidadas enfrentam dificuldades para lidarem com essas mudanças, muitas vezes devido aos seus processos rígidos e burocráticos (Leonard-Barton, 1995) à tomada de decisão ou à cultura organizacional conservadora (Sandberg; Aarikka-Stenroos, 2014).

Na busca por transpor essas barreiras, as organizações adotam diversas estratégias e, dentre elas, os modelos de parceria com *startups* (Weiblen, Chesbrough, 2015), caracterizando a chamada inovação aberta.

Dentro do contexto da inovação aberta, destacam-se alguns modelos, tais como competições, capital de risco corporativo, incubadoras e aceleradoras corporativas (David-West; Umukoro; Onuoha, 2018; Kohler, 2016). Notavelmente, as aceleradoras corporativas estão ganhando cada vez mais popularidade, como evidenciado pelo seu crescimento anual (Parakhina *et al.*, 2018).

De acordo com Jackson, Richter e Schildhauer (2017), essas aceleradoras são dispositivos organizacionais projetados para atrair startups, oferecendo conhecimento especializado, energia, habilidades e ideias, além de experiência, financiamento, instalações e orientação de empresas estabelecidas.

A primeira aceleradora corporativa foi lançada em 2010 e chamava-se CITRIX. Depois dela, muitas outras empresas de renome, entre elas, Microsoft, Unilever, Samsung, Intel, BMW, Orange, criaram seus programas de aceleração (Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol, 2018).

Do ponto de vista acadêmico, as publicações iniciais sobre aceleradoras corporativas datam de 2015. O tema demonstra uma tendência de crescimento a partir do ano de 2018, atingindo um pico em 2020, o que reflete um crescente interesse científico pelo assunto (Silva *et al.*, 2022). De acordo com Crisan *et al.* (2021), descobriu-se um enorme interesse em examinar os contextos organizacionais nos quais os aceleradores operam, incluindo o ambiente corporativo. A maioria dos estudos acadêmicos está centrada em mercados maduros, como os dos Estados Unidos e da Europa, o que sugere uma concentração geográfica significativa e pode ser extrapolada para outras regiões, incluindo o contexto

brasileiro. Nesse sentido, o estudo conduzido por Jucá (2022) no Brasil aborda de forma abrangente o engajamento entre *startups* e corporações, destacando a necessidade de pesquisas específicas sobre aceleradoras corporativas no país.

Diante da lacuna identificada no contexto brasileiro, este trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os principais objetivos que as organizações que atuam no Brasil buscam alcançar ao implementarem suas aceleradoras corporativas e quais as suas características?

Com o intuito de estabelecer as bases e premissas conceituais que fundamentam esta pesquisa, alguns conceitos básicos devem ser definidos. Nesta pesquisa, o termo *startup* se refere às organizações temporárias projetadas para buscar um modelo de negócios escalonável e repetível (Blank, 2010). Os termos “corporação”, “empresa” e “companhia” são aplicados às empresas que promovem os programas de aceleração, que formam parceria com as *startups*.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro, já apresentado, trata-se da introdução, que retrata o tema, pergunta e objetivos da pesquisa, assim como a justificativa e relevância do tema e os conceitos básicos abordados no trabalho. O segundo capítulo apresenta o objetivo desta dissertação, o terceiro apresenta a revisão da literatura, em que o exame da literatura procura trazer as definições e os conceitos relacionados às aceleradoras em geral e às aceleradoras corporativas. Já no quarto capítulo, o texto apresenta a justificativa e os procedimentos metodológicos aplicados no decorrer deste estudo, como o tipo de pesquisa, coleta de dados e análise destes. No quinto capítulo, são apresentados os resultados e discussões obtidos a partir do estudo das entrevistas semiestruturadas realizadas. No sexto capítulo são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 OBJETIVO

Com base nesta pergunta de pesquisa, são propostos três objetivos para este trabalho:

- 1) Investigar os principais objetivos esperados das empresas que atuam no Brasil, ao implementarem os programas de aceleração;
- 2) Compreender as características dos programas de aceleração corporativa; e
- 3) Verificar os resultados atingidos pelas empresas que implementam as aceleradoras corporativas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Buscando uma base teórica para sintetizar os conceitos-chave relacionados às aceleradoras corporativas, neste capítulo foram explorados os conceitos relacionados à inovação. Em complemento, buscaram-se detalhes sobre os conceitos de aceleradoras, diferença entre incubadora e aceleradora, características do programa e suas tipologias. Ao fim do capítulo, expõem-se os estudos sobre o conceito de aceleradora corporativa, caracterização do programa e objetivos esperados quando uma empresa adota o programa de aceleração.

3.1 Inovação

Dentre as várias definições e os autores que abordam a inovação, a definição mais aceita foi dada em 1991 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Nela, chegou-se à definição de inovação, considerando-a como um processo repetitivo iniciado de uma percepção de uma nova oportunidade de mercado, serviço resultando no desenvolvimento da produção e comercialização de uma invenção (OCDE, 1991; Salerno, Gomes, 2018).

Segundo Salerno (2018), inovação é um conceito econômico e social que está ligado diretamente à geração de riquezas em uma sociedade, para empresas e para universidades.

3.2 Inovação Aberta

Quanto à inovação aberta, trata-se de um modelo de inovação que envolve a colaboração de diferentes partes interessadas, como clientes, fornecedores, universidades e até mesmo concorrentes, para a criação e desenvolvimento de novas ideias e soluções. Ao contrário do modelo tradicional de inovação, que se baseia principalmente no conhecimento interno da organização, a inovação aberta busca aproveitar o conhecimento e as habilidades externas para impulsionar o progresso.

O termo inovação aberta foi cunhado pelo professor Henry Chesbrough, que o define como “o uso intencional de fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo de inovação”. Em outras palavras, a inovação aberta envolve a busca de ideias e conhecimento, não se limitando às fronteiras da organização, uma vez que não se

restringe exclusivamente aos seus recursos internos. Isso permite até mesmo que as empresas reduzam os custos de pesquisa e desenvolvimento, compartilhem riscos e aumentem sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado (Chesbrough, 2003).

Dentro da inovação aberta, existem diferentes modelos que as organizações podem adotar, dependendo de suas necessidades e objetivos. Alguns dos tipos mais comuns de inovação aberta estão descritos na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 — Tipos de inovação aberta

Tipo de relação	Descrição
Hackathons corporativos	Intensa colaboração de diversas equipes dentro de um limite restrito para resolver um desafio de inovação corporativa.
Incubadoras	Espaço de trabalho flexível e que dê suporte às empresas, com serviços que geram valor adicional como suporte jurídico ou de <i>marketing</i> centralizado.
Incubadoras corporativas	Fornece um caminho para o mercado de inovações fora do <i>core business</i> da corporação.
Corporate venturing	Permite que as corporações participem do sucesso da inovação externa e a ajuda a obter <i>insights</i> sobre novos mercados e a ter acesso às capacidades de <i>startups</i> .
Fusões e aquisições	Forma mais rápida e impactante de comprar tecnologia ou capacidades complementares, que resolve problemas específicos do negócio e permite entrada em novos mercados.

Fonte: Adaptado de Kohler (2016).

Esses são apenas alguns exemplos de tipos de inovação aberta, e as organizações podem combinar diferentes abordagens para atender às suas necessidades específicas. No entanto, o foco deste trabalho será nas aceleradoras corporativas. No próximo capítulo, serão detalhadas as características e ações que as aceleradoras corporativas realizam para buscar a inovação.

3.3 Aceleradoras

O desenvolvimento tecnológico e empresarial ao longo dos anos, bem como o desenvolvimento da cultura de inovação aberta propiciou a geração de novos empreendimentos, dentre os quais se pode citar as startups, que são organizações temporárias em busca de um modelo de negócio escalável e repetível (Blank, 2010). Apesar do porte não ser grande, as startups são muito importantes para a economia, visto que são responsáveis pela geração de inovações e de empregos.

As startups inicialmente se relacionavam com as incubadoras e com empresas de *Venture Capital* (VC), que eram a fonte de financiamento, porém essas mesmas empresas começaram a investir em negócios mais maduros e avançados no mercado. Em função disso, segundo Mello (2019), em meados dos anos 2000, o modelo de financiamento de startups sofreu algumas alterações e começaram a surgir as aceleradoras, entidades que apresentaram uma alternativa para as *startups*.

Os autores Miller e Bound (2011) foram pioneiros em discutir o conceito de aceleradoras, definindo-as como uma forma de organização diferente das incubadoras. Eles caracterizaram os programas de aceleradoras por meio de cinco características principais:

1. Um processo de candidatura aberto a todos, mas altamente competitivo;
2. Provisão de investimento para sustentar a operação;
3. Foco em equipes pequenas e não em fundadores individuais;
4. Limitado por tempo; e
5. Startups auxiliadas em “lotes” (turmas/grupos): a cada período de aceleração, um novo conjunto de startups entra.

Além de Miller e Bound (2011), outros autores como Cohen (2013) têm contribuído para o entendimento e a definição do conceito de aceleradoras no âmbito da inovação. Cohen destaca que as aceleradoras são caracterizadas por um tempo muito mais curto dos seus programas de apoio. Drori e Wright (2018) também discutem esse tópico, oferecendo uma definição mais abrangente que aborda o *modus operandi*, objetivos, participantes e ecossistema das aceleradoras. Segundo os autores, as aceleradoras são uma forma organizacional genérica que visa estimular o empreendedorismo, está estruturada com o intuito de fornecer um programa educacional intensivo de período limitado para startups, incluindo atividades de orientação e trabalho em rede para os participantes selecionados de cada programa, buscando melhorar sua capacidade de atrair investimentos após o *demoday* – típico dia de demonstração ao final de um programa de aceleração.

3.3.1 Diferença entre incubadora e aceleradora

De acordo com Cohen e Hochberg (2014), é muito comum que as pessoas confundam as aceleradoras com outros meios de apoio utilizados por empreendimentos e startups, como os investidores anjo e principalmente com as incubadoras, visto que as duas modalidades apresentam características e realizam atividades muito semelhantes àquelas oferecidas pelas aceleradoras, mas é muito importante que se possam distinguir os dois métodos.

Para tornar mais prático identificar e diferenciar as modalidades, os autores estudaram, levantaram e reuniram informações para auxiliar a distinguir as aceleradoras e incubadoras. As informações mais relevantes, como duração do programa e processo seletivo estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2 — Diferenças entre aceleradoras e incubadoras

Item	Aceleradoras	Incubadoras
Duração do programa	Geralmente 3 meses	De 1 a 5 anos
Programa em grupo	Sim	Não
Modelo de negócios	Investimento, sem fins lucrativos	Aluguel, sem fins lucrativos
Processo seletivo	Competitivo, cíclico	Não competitivo
Educação	Seminário	<i>Ad doc</i> , hr/legal
Estágio do empreendimento	Inicial	Inicial ou expansão
Mentoria	Intensa, por pessoal próprio ou terceiros	Mínima, de forma simples

Fonte: Adaptado de Cohen e Hochberg (2014).

3.3.2 Características dos programas de aceleração

De acordo com Abreu (2016), o processo em uma aceleradora ocorre geralmente em 4 etapas. A primeira é a seleção, em que as empresas são aceitas ou não no programa após uma avaliação dos organizadores da aceleração. A segunda etapa é a aceleração propriamente dita, processo considerado o centro da experiência do acelerado, no qual ele vivencia as mentorias e executa trabalhos com auxílio de mentores. *Demo-Day* é a terceira fase, na qual após toda a etapa de aceleração, as empresas “aceleradas” se apresentam para um grupo de investidores. Geralmente os processos de aceleração terminam na etapa do *Demo-Day*, porém pode ocorrer uma quarta etapa, chamada de *Follow-up*, em que as aceleradoras oferecem para as empresas participantes uma nova oportunidade de aceleração e financiamento, utilizando seu próprio capital de risco.

Esse modelo de negócio surgiu nos Estados Unidos com a pioneira Y Combinator, no qual o programa tinha duração de 12 semanas, e após esse período as empresas participantes realizavam uma apresentação para investidores interessados no portfólio das empresas aceleradas.

3.3.3 Tipos de aceleradoras

As aceleradoras podem ser classificadas em diferentes categorias com base em seu foco, como corporação, governo, universidade, entre outras. Estudos recentes forneceram *insights* sobre os tipos de aceleradoras. Com base nas contribuições, foi possível sintetizar os tipos de aceleradoras na Tabela 3.

Tabela 3 — Tipos de aceleradoras

Autores	Dempwolf, Auer e D'Ippolito (2014)	Clarysse, Wright e Hove (2015)	Pauwels <i>et al.</i> (2016)	Cohen <i>et al.</i> (2019) e Cruz (2016)
Foco na corporação	Corporativas Provisão de capital e combinações de orientação, apoio, rede e instalações para <i>startups</i> para avançar em objetivos do corporativo.	Conectoras Os principais <i>stakeholders</i> são as empresas; o objetivo é fornecer um serviço para a base de clientes “combinando potenciais clientes com <i>startups</i> ”.	Construtor de ecossistema É configurado por empresas que desejam desenvolver um ecossistema de clientes e <i>stakeholders</i> em torno de sua corporação.	Corporativas Financiam <i>startups</i> , algumas desenvolvem seus próprios programas, outras colaboram com aceleradoras e às vezes unem forças com outras empresas e/ou clientes.
Foco no investidor	De inovação São empreendimentos autônomos e com fins lucrativos no negócio.	Independentes Os principais <i>stakeholders</i> são os investidores; o objetivo é procurar oportunidades de investimento.	Criador de fluxo de negócios Recebem financiamento de investidores, têm como principal objetivo identificar oportunidades de investimento para esses investidores.	Privada de fundo de investimentos <i>Startups</i> que aderem ao programa desistem de uma porcentagem de seu patrimônio em troca de <i>know how</i> e crescimento.
Foco no governo	NA	Ecossistema Os principais <i>stakeholders</i> são agências governamentais; o objetivo é estimular a atividade de inicialização e criar um ecossistema.	Estimulador do bem-estar Estrutura governamental como principal <i>stakeholder</i> . O objetivo é estimular a atividade de <i>startup</i> e fomentar o crescimento econômico.	Governamental. Focados em impulsionar e disseminar tecnologias, apoiando o ecossistema ou criando suas próprias aceleradoras.

Foco na universidade	Universitárias São organizações sem fins lucrativos que aceleram o desenvolvimento de estudantes empreendedores e a inovação nas universidades.	NA	NA	Universitária. Forma mais rápida e eficaz de criar negócios com base no <i>know how</i> e nas ideias de seus alunos, está focada nos estudantes.
Foco no social	Sociais Mistura de motivações fundadoras que unem bens públicos e privados. Podem buscar lucro para acomodar objetivos que promovam o bem público.	NA	NA	Community builder São focadas em reinventar a economia, capacitando a população em empreendedorismo, normalmente sem fins lucrativos.

Fonte: Adaptado de Dempwolf, Auer e D'Ippolito 2014; Clarysse, Wright e Hove 2015; Pauwels *et al.*, 2016; Cohen *et al.*, 2019.

Durante o desenvolvimento deste item, foram explorados os diversos tipos de aceleradoras existentes. No entanto, no próximo capítulo, o foco será inteiramente direcionado para um tipo de aceleradora que tem se destacado recentemente: as aceleradoras corporativas.

3.4 Aceleradoras Corporativas

As aceleradoras corporativas são uma tipologia específica de aceleradora, modalidade que basicamente une a estrutura de uma aceleradora dentro do ambiente corporativo. De acordo com Jackson, Richter e Schildhauer (2017), essas aceleradoras são dispositivos organizacionais projetados para atrair startups, oferecendo conhecimento especializado, energia, habilidades e ideias, além de experiência, financiamento, instalações e orientação de empresas estabelecidas. Os estudos de Kohler (2016) apontam para a mesma visão de aceleradoras corporativas, destacando que as aceleradoras corporativas combinam o melhor dos dois mundos: a escala e o escopo das grandes corporações estabelecidas e o espírito empreendedor das pequenas empresas iniciantes.

Weiblen e Chesbrough (2015) conceituam as aceleradoras corporativas – programas de aceleração patrocinados por empresas estabelecidas – como iniciativas de inovação aberta de fora para dentro, que buscam fornecer às empresas patrocinadoras acesso às ideias e mentalidades inovadoras das startups.

Kohler (2016) expande a definição de Weiblen e Chesbrough (2015), sugerindo uma conceituação semelhante à proposta de Miller e Bound (2011), sendo (1) um processo de candidatura aberto a todos, mas altamente competitivo; (2) com foco em equipes pequenas e não em fundadores individuais; (3) suporte limitado por tempo, incluindo interações com a empresa e mentorias e (4) startups auxiliadas em “lotes” (turmas/grupos): a cada período de aceleração, um novo conjunto de *startups* entra.

Nos anos de 2010 e 2011 surgiram as primeiras aceleradoras corporativas. As empresas que lançaram essa modalidade inicialmente são a Citrix (EUA), Immobilien Scout (Alemanha), Microsoft (EUA) e Telefônica (Espanha) (Kanbach; Stubner, 2016). Além destas, há outros exemplos de aceleradoras corporativas, como a aceleradora Disney (Techstars), Microsoft, Kaplan EdTech (Techstars), Axel Springer (Plug&Play), Barclays (Techstars), Nike+ (Techstars) e ProSiebenSat (Jackson; Richter; Schildhauer, 2017). Essas aceleradoras demonstram a diversidade de setores e indústrias que estão adotando esse modelo de aceleração corporativa para impulsionar a inovação e o crescimento.

Na próxima seção, explora-se a produção acadêmica que caracteriza especificamente os programas de aceleração corporativa.

3.4.1 Características dos programas de aceleração corporativa

As características dos programas de aceleração corporativa, com base na perspectiva de inovação de fora para dentro de Weiblen e Chesbrough (2015) podem ser divididas em diferentes dimensões. De acordo com os autores, a principal dimensão que a empresa precisa responder refere-se a quais objetivos ela deseja alcançar. Nesse modelo, o foco está em P&D e desenvolvimento de negócios, ou seja, disponibilizar produtos ou tecnologias das startups para a corporação. Assim, a corporação lucra com uma vantagem sobre seus concorrentes. Associados aos objetivos, os autores apontam que os principais indicadores de desempenho incluem o número de projetos transferidos com sucesso para o core business e aqueles posteriormente levados ao mercado.

Em relação à dimensão envolvimento de *equity*, são raras as empresas que realizaram investimento financeiro em troca de participação societária. Sem capital corporativo, mais startups podem ser convencidas a colaborar e não precisam ser examinadas tão completamente. O reduzido investimento e esforço por *startup*

permite que a grande empresa trabalhe com mais delas ao mesmo tempo, o que impacta diretamente na dimensão de escalabilidade (Weiblen; Chesbrough, 2015).

Quanto à proximidade com o *core business* das empresas, os programas de aceleração corporativa têm maior interesse em *startups* de um setor específico relevante para a corporação, uma vez que as unidades corporativas precisam preencher a lacuna com o mundo corporativo. Seu trabalho não termina com um protótipo bem-sucedido ou uma prova de conceito pronta para ser transferida para uma unidade de negócios regular para lançamento no mercado, tanto é que os principais indicadores medidos incluem o número de projetos transferidos com sucesso para o *core business* (Weiblen; Chesbrough, 2015).

Outras dimensões são detalhadas, como integração com o *core business*, nível de suporte à *startup*, forma de capturar valor, estrutura organizacional, horizonte de relacionamento, exclusividade e forma de admissão, como apresentado na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 — Dimensões de avaliação dos programas de aceleração

Programa de <i>Startup</i> (de fora para dentro)	
Principais objetivos	1. Inovação de produto
	2. Vantagem de fazer primeiro
Envolvimento de <i>equity</i>	Raramente
Escalabilidade (número de <i>startups</i>)	Média
Integração com o <i>core business</i>	Alta
Proximidade com o <i>core business</i>	Alta
Nível de apoio à <i>startup</i>	Médio
Captura de valor	Venda de produtos
Estrutura organizacional	Unidade separada, respondendo para a área de P&D
Horizonte de tempo de relacionamento	Curto prazo
Exclusividade	Não

Fonte: Adaptado de Weiblen e Chesbrough (2015).

Sobre a caracterização de programas de aceleração corporativa, Kohler (2016) sugere que as características das aceleradoras corporativas podem ser divididas em quatro dimensões do projeto:

- (1) Proposição – o que o programa oferece;
- (2) Processo – como o programa é executado;
- (3) Pessoas – quem está envolvido; e

(4) Local – onde a aceleradora está sediada.

Em relação à dimensão proposição, Kohler (2016) identifica que aceleradoras corporativas têm por objetivo: preencher lacunas da inovação organizacional; solucionar desafios do negócio; expandir atuação para novos mercados; rejuvenescer a cultura corporativa; além de atrair e reter talentos. Além disso, sobre o envolvimento de *equity*, o autor defende que o modelo de aceleradora permite que as empresas analisem muitas *startups* para, posteriormente ao programa, decidir pelo investimento financeiro em troca de participação acionária. Quando se decide pelo capital, o valor médio é 6% do patrimônio, caso contrário, a empresa investe sem participação acionária em torno de vinte mil dólares. Ainda, acerca da proximidade com o *core business*, a maioria das aceleradoras corporativas tem foco em verticais específicas, o que implica compartilhamento de conhecimento, colaboração e maior sinergia entre equipes. Por fim, sobre o alinhamento de expectativas com a *startup*, é importante que a corporação atenda às necessidades, que vão de acessos a recurso, principalmente oportunidade de interagir com especialistas e executivos, acesso ao mercado até obtenção de financiamento.

Quanto ao processo, começa com a fase de seleção e termina com a graduação. O autor sugere um programa de curta duração, de três a seis meses e foco na atenção das equipes e recursos, com isso, aumenta-se o rendimento e agiliza-se o ciclo de inovação, levando a um crescimento ou fracasso mais rápido. Adicionalmente, ressalta a importância dos “lotes”/turmas, pois cria dinâmicas de grupos positivas; destaca que a estrutura do programa deve ser flexível, adaptável de acordo com as necessidades das *startups*; evidencia a necessidade de treinamentos, de processos simples e manutenção do relacionamento pós-término do programa para possíveis colaborações futuras (Kohler, 2016).

Referente à dimensão pessoas, é importante identificar e recrutar as equipes certas, alocar um gerente que faça a ponte entre a corporação e as *startups*, ter o comprometimento dos executivos, pois sem apoio suficiente da alta administração, *startups* promissoras podem acabar como vítimas de conflitos com negócios, garantir o alinhamento corporativo, fornecer mentores internos e externos para obter o produto mais amplo e *feedback* necessário, promover o *networking* dentro e fora da aceleradora, com palestras, estreitando laços com especialistas externos e ativando a rede de ex-aluno e por último ser relevantes para os ambientes em que

operam, engajando ativamente toda a comunidade empresarial e não apenas as equipes em seus grupos (Kohler, 2016).

A dimensão local representa onde hospedar a aceleradora corporativa diante de quatro opções: dentro da corporação, fora da corporação, aceleradora independente ou aceleradora virtual. De acordo com o autor, quanto mais próximo da empresa, mais alto o nível de controle, no entanto, as oportunidades para interações são maiores. Já a criação de uma aceleradora independente da controladora corporativa permite maior autonomia e contribui com o ecossistema, mas a distância pode impactar na influência no negócio. Sobre a aceleradora virtual, consiste em realizar as atividades de maneira on-line, o que aumenta o alcance global, porém existem as desvantagens da comunicação virtual. Ainda nessa dimensão, é importante ressaltar que para criar o programa, é essencial buscar a experiência por meio da contratação de consultorias e aceleradoras especializadas que possam oferecer apoio e orientação (Kohler, 2016).

O terceiro estudo a ser avaliado dentro do tema de características das aceleradoras corporativas é o trabalho de Kanbach e Stubner (2016), os quais identificam objetivos primários e adicionais e duas dimensões configuracionais, foco e organização do programa, resultando em oito categorias: local da oportunidade, lógica estratégica, foco industrial, participação acionária, estágio empreendedor, parceiro externo, conexão à matriz e experiência da liderança.

No que diz respeito aos objetivos primários, os autores Kanbach e Stubner (2016) os classificam como financeiros e estratégicos e os detalham conforme a seguir. Os objetivos financeiros envolvem a geração de retorno financeiro enquanto as startups aumentam seu valor por meio da participação no programa, estes nem sempre são os mais importantes para a empresa dona do programa. Já os objetivos estratégicos consistem em: obter uma compreensão dos desenvolvimentos, tendências e tecnologias atuais do mercado; desenvolver e integrar os produtos e serviços das *startups* na cadeia de valor da empresa; e testar produtos e serviços inovadores. Em relação aos objetivos estratégicos adicionais, as empresas têm como objetivo: criar um espírito empreendedor dentro destas por meio de troca de conhecimento e aspectos culturais; e criar imagem de uma empresa inovadora, tornando-se uma empresa atraente para novos talentos, além de se posicionar como investidora de *startups*.

A primeira dimensão configuracional, foco do programa, contém cinco das oitos categorias. A seguir as cinco categorias são detalhadas: categoria local da oportunidade é sobre a concentração em startups externas ou em ideias de negócios e *startups* interna; a lógica estratégica apresenta que a maioria dos programas são orientados por “*exploration*” – compreensão das tendências e desenvolvimentos do mercado e também simultaneamente por “*explotation*” – usam as competências existentes da empresa para melhorar o desenvolvimento da *startup*; foco da indústria compreende o setor de atuação da *startup* que pode ser próximo ou não da empresa; no envolvimento de capital, a empresa pode ou não ter participação acionária nas *startups* e a última categoria desta dimensão, o estágio empreendedor, coloca que o estágio de maturidade das *startups* para participação pode ser diferente de acordo com o programa de aceleração (Kanbach; Stubner, 2016).

A segunda dimensão, organização do programa, considera três categorias que compõem a aceleradora corporativa, que são: parceiro externo, a empresa contrata uma empresa terceira para apoiar na condução do programa, por se tratar de algo complexo e não ter os recursos necessários; conexão à matriz, o programa pode fazer parte de uma unidade, área específica dentro da empresa ou ser uma organização independente, ou seja, subsidiária, garantindo maior independência e a última categoria é experiência da liderança, a gestão pode ser alguém da matriz com experiência e contatos ou externo com experiência no ecossistema de *startups* (Kanbach; Stubner, 2016).

Dentro do tema das características das aceleradoras corporativas, o quarto estudo a ser analisado é o trabalho de Richter *et al.* (2018), os quais identificam características relativas aos seguintes componentes: estratégia, recursos, procedimentos, estrutura, influências ambientais, métricas e *outputs*.

No que diz respeito à estratégia, os autores afirmam que os objetivos do programa de aceleração corporativa devem estar alinhados com os demais objetivos da empresa. Os objetivos estratégicos podem ser diversos e variar de acordo com a estratégia da empresa, como contribuir para o ecossistema de inovação em que a empresa está inserida, aprimorar a marca, melhorar a capacidade de inovação, captar ideias externas, antecipar ameaças e potenciais inovações disruptivas, criar novos negócios, modelos, produtos e serviços, desenvolver relacionamentos com colaboradores e parceiros, bem como aprimorar a cultura organizacional. No

entanto, a maioria das empresas segue o objetivo geral de aprimorar sua capacidade de inovação (Richter *et al.*, 2018).

Já no componente de recursos, o estudo de Richter *et al.* (2018) revela que existem abordagens variadas para o fornecimento de recursos. Como, por exemplo, exigência de capital ou não, com a maioria das corporações fornecendo pessoal, dinheiro, alojamento, *networking*, clientes, processos, informação e acesso a capital intelectual e tecnologias. Sugere-se que haja o envolvimento da alta direção para garantir os recursos citados.

O componente que aborda os procedimentos característicos de um programa de aceleração corporativa revela que a corporação é a responsável por determinar qual é o conteúdo, a duração e a forma de sua aceleradora. Recomenda-se que o processo seletivo seja estruturado; que inclua alguma espécie de competição ou concurso entre as *startups* participantes; que o programa tenha duração fixa; e que utilize metodologia enxuta, *lean canvas* e *feedbacks* rápidos (Richter *et al.*, 2018).

Quanto à estrutura, de acordo com os autores, a maioria das corporações contratam um parceiro para administrar o programa de aceleração corporativa em vez de estabelecer uma aceleradora interna, ainda existem os que executam o programa com a colaboração de outras empresas e os que têm uma aceleradora independente (Richter *et al.*, 2018). Mas o essencial para o programa é a separação entre a corporação e a aceleradora corporativa, de modo a diminuir a burocracia e aumentar a agilidade (Chesbrough *et al.*, 2006).

Em relação a funções, Richter *et al.* (2018) mostram que uma característica essencial é ter um gerente de projetos responsável pelo programa. Também recomendam disponibilizar mentores de fora e dentro da empresa, de forma a fornecer orientação e inspiração para as *startups* (Richter *et al.*, 2006).

No componente ambiente, trata-se dos fatores contextuais que influenciam no aprendizado disponível fora da organização. Uma cultura corporativa positiva e colaborativa facilita as interações e permite que a corporação compreenda as inovações emergentes do programa (Richter *et al.*, 2006).

O último componente é o de métricas e *outputs*. Richter *et al.* (2018) revelam que o essencial é a métrica ter foco nos clientes. Apesar das aceleradoras corporativas não considerarem importante métricas e *outputs*, os autores sugerem que a corporação crie métricas e indicadores (conhecidos também como *Key Performance Indicator* – KPI) para mensurar os resultados dos programas, uma vez

que acreditam que somente ideias que podem ser vendidas para investidores ou clientes como *business cases* sobreviverão (Ries, 2011).

Abaixo, segue a Figura 1 com o resumo da revisão teórica, resultado da primeira análise de conteúdo.

Figura 1 — Resumo revisão bibliográfica – Síntese da categorização

TEMA	Objetivos esperados	Características do programa			Resultados
Categoria de análise	Objetivos (o que as corporações buscam ao implementar o programa)	Recurso (elementos fornecidos pelo programa as startups)	Processo (fluxos de trabalho, procedimentos e métodos que orientam o programa)	Estrutura organizacional (funções, estrutura de gestão, como as pessoas estão organizadas)	KPIS (elementos para medir os resultados atingidos pelas corporações a partir da implantação do programa)
Unidade de registro (Aspecto a ser analisado)	<ul style="list-style-type: none"> • Preencher lacunas da inovação, desenvolvendo novos produtos, serviços e tecnologias • Expandir a atuação da empresa para novos mercados • Resolver desafios do negócio • Transformar a cultura • Criar conhecimento, aprendizado • Desenvolver a marca • Atrair e reter talentos • Apoiar o desenvolvimento do ecossistema • Ganhar financeiramente com o resultado do crescimento/sucesso da <i>startup</i> 	Financeiro <ul style="list-style-type: none"> • <i>Equity</i> (sim/não) • Capital investido Hospedagem <ul style="list-style-type: none"> • Espaço (dentro/ fora da empresa) Infraestrutura <ul style="list-style-type: none"> • Acesso para testar • Acesso a tecnologia • Design do espaço Suporte técnico e pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Mentoria (interna/externa) • Sessão com especialistas, executivos e investidores • Suporte equipe interna • Treinamento Networking <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a rede de relacionamento (dentro/fora) 	Etapas do programa <ul style="list-style-type: none"> • Seleção • Aceleração (suporte) • Graduação • Pós aceleração Direcionadores do programa <ul style="list-style-type: none"> • Duração • Escalabilidade • Exclusividade • Proximidade com o core business • Lógica estratégica (<i>explotation/ exploration</i>) Procedimento <ul style="list-style-type: none"> • Simples e flexível • Metodologias enxutas 	Gestão <ul style="list-style-type: none"> • Responsável por gerir o programa (é uma área por si só / gerido por uma área específica - exemplo: P&D, inovação, MKT/ uma estrutura apartada da empresa – subsidiária) Parcerias <ul style="list-style-type: none"> • Para condução/ suporte do programa • Para ampliar alcance na seleção Funções <ul style="list-style-type: none"> • Executivos sponsors • Gerente do programa • Equipe operações • Mentores, especialistas e executivos • Unidades receptoras das iniciativas 	Métricas e indicadores

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Tabela 5 apresenta detalhamento da categoria de contexto dos objetivos esperados, sua respectiva categoria de análise, as unidades analisadas dentro da categoria (unidades de registro) e uma breve definição da literatura sobre cada unidade (unidade de registro).

Tabela 5 — Quadro resumo dos objetivos esperados por cada autor

CATEGORIA DE CONTEXTO OU TEMA: Objetivos esperados		
Categoria de análise: Objetivos (o que as corporações buscam ao implementar o programa)		
Unidade de registro (aspecto a ser analisado)	Descrição	Autores
1. Preencher lacunas da inovação, desenvolvendo novos produtos, serviços e tecnologias	As corporações apostam nas aceleradoras como responsáveis por preencher as lacunas nos negócios atuais, fornecendo a coordenação necessária para ideias que estão fora do escopo das unidades de negócios atuais, desenvolvendo assim novos produtos, serviços e tecnologias. Ajuda as empresas a reconhecer precocemente desafios e ameaças do mercado.	Kanbach e Stubner (2016) Kohler (2016) Richter <i>et al.</i> (2018) Weiblen e Chesbrough (2015)
2. Expandir a atuação da empresa para novos mercados	Busca-se trabalhar com <i>startups</i> que tenham capacidade e agilidade para competir em setores emergentes e, dessa forma, oferecerem novas oportunidades de mercado.	Kohler (2016) Richter <i>et al.</i> (2018)
3. Resolver desafios do negócio	O foco está em estimular a atividade de <i>startups</i> em torno de uma plataforma de produtos e convencer as próximas gerações de <i>startups</i> a construir seus próprios produtos no âmbito da plataforma corporativa.	Kohler (2016)
4. Transformar a cultura	A força de trabalho corporativo se conecta com novos talentos e ideias que inspiram o pensamento inovador em toda a organização e pode resultar em colaboradores engajados e agentes de mudança para cultura de inovação.	Kanbach e Stubner (2016) Kohler (2016) Richter <i>et al.</i> (2018)
5. Criar conhecimento, aprendizado	A aceleração propicia um ambiente adequado para novos conhecimentos.	Kanbach e Stubner (2016) Richter <i>et al.</i> (2018)
6. Desenvolver a marca	Criar uma imagem de organização inovadora.	Kanbach e Stubner (2016) Richter <i>et al.</i> (2018)
7. Atrair e reter talentos	Muitas empresas empregam aceleradoras corporativas para aproveitar os talentos empreendedores. Além de atrair talentos externos, também pode ser útil para reter o talento empreendedor existente dentro da própria organização.	Kanbach e Stubner (2016) Kohler (2016)
8. Apoiar o desenvolvimento do ecossistema	Apoiar o desenvolvimento de uma comunidade inovadora fora dos limites da empresa como um bem social.	Richter <i>et al.</i> (2018)
9. Ganhar financeiramente com o resultado do crescimento/sucesso da <i>startup</i>	Geração de retorno financeiro enquanto as <i>startups</i> aumentam seu valor por meio da participação no programa.	Kanbach e Stubner (2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta seção tem a finalidade de apresentar a metodologia usada para condução do trabalho em questão, por meio da abordagem da pesquisa, descrição da coleta e análise dos dados.

Com o objetivo de identificar as características das aceleradoras corporativas que atuam no Brasil, seus objetivos e resultados atingidos, a metodologia de pesquisa escolhida foi a pesquisa qualitativa exploratória. Essa escolha justifica-se pela escassez de publicações sobre o tema, especialmente no cenário brasileiro. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória visa familiarizar-se com um assunto pouco conhecido ou explorado. Além disso, de acordo com Creswel (2010), a pesquisa qualitativa permite estudar um determinado problema e verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Assim entende-se que essa abordagem trará insumos para um melhor entendimento do contexto e, possivelmente, abrirá caminhos para futuros estudos quantitativos para verificação da abrangência dos resultados encontrados.

4.1 Estratégia de Investigação

Apesar de o estudo de caso facilitar o entendimento de fenômenos contemporâneos inserido em determinado contexto e a formação de uma visão holística perante a temática escolhida (Yin, 2004), a estratégia de investigação adotada foi a de levantamento via entrevistas e utilização de dados publicamente disponíveis, considerando que a coleta de dados ocorreu durante a pandemia do COVID-19, o que impossibilitou a utilização de outras fontes de informação, como é recomendado para estudo de casos (Eisenhardt, 1989).

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma técnica amplamente utilizada para coleta de dados, caracterizada por uma conversa entre o pesquisador e o entrevistado, com o objetivo de obter informações específicas sobre um determinado assunto. Nesta pesquisa utilizou-se a entrevista semiestruturada, que consiste em uma abordagem na qual o entrevistador segue um roteiro, mas também é flexível para permitir que o entrevistado discorra subjetivamente sobre a questão (Lüdke; André, 2012). Essa flexibilidade permite que o entrevistado compartilhe suas percepções e experiências de maneira mais aberta, o que pode levar a insights mais profundos e significativos. Desviar-se do roteiro pode levar a

conversas mais envolventes e uma compreensão mais aprofundada do assunto em estudo.

Antes, porém, de iniciar as entrevistas, foi feita a pesquisa bibliográfica, com o estado da arte das publicações envolvendo os conceitos de inovação aberta, aceleradoras, aceleradoras corporativas e suas tipologias.

4.2 Pesquisa bibliográfica

Foram utilizadas as bases de dados Scopus e Web of Science. Aplicaram-se os termos [*corporate accelerator** OR *corporate start*up engagement* OR *engaging with start*up*]. Inicialmente a Scopus forneceu 60 documentos e a Web of Science, 30. A busca considerou todos os arquivos publicados até 2022. Aplicou-se apenas o filtro de tipo de produção, limitando a *article*, *conference paper* e *review*, totalizando 52 documentos na Scopus e 25 na Web of Science. Além disso, foram identificados 24 artigos duplicados que foram removidos, o que totalizou uma amostra de 54 artigos. Todos os títulos e resumos foram lidos para a exclusão dos artigos que não estavam de acordo com o escopo deste estudo. 17 artigos foram excluídos por não estarem condizentes com o escopo da pesquisa. A partir da leitura na íntegra, foram excluídos mais 33 artigos. Assim, foram selecionados quatro artigos aderentes à pergunta de pesquisa para posteriormente aplicar a análise de conteúdo.

4.3 Coleta de Dados

Para a seleção das aceleradoras corporativas, considerou-se os critérios definidos por Kohler (2016): (1) processo de inscrição aberto a todos, (2) foco em equipes pequenas e não em fundadores individuais, (3) suporte por tempo limitado, incluindo interações e mentoria da empresa e (4) turmas de *startups*, em vez de empresas individuais. Além disso, como o foco da pesquisa é estudar o contexto brasileiro, foram selecionados apenas programas focados em atuação no Brasil.

Foram selecionados quatro programas de aceleradoras corporativas, que cumpriram os critérios de amostragem. A Tabela 6 resume os públicos estudados em detalhes e as suas informações relevantes. No total, a amostra foi composta por quatro entrevistas, realizadas entre março e abril de 2021, conduzidas por meio de roteiros semiestruturados. Foram entrevistados quatro gerentes dessas aceleradoras corporativas. Cada entrevista durou em média 30 minutos; todas elas foram realizadas por videoconferência pela plataforma *Microsoft Teams* e gravadas.

Tabela 6 — Perfil dos entrevistados

Programa de aceleração	A	B	C	D
Corporação/Empresa	AX	BX	CX	DX
Ano de fundação da aceleração	2012	2018	2019	2021
Qtd. ciclos realizados	10	3	3	1
Setor	Telecomunicação	Engenharia civil	Alimentício	Alimentício
Local	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo
Cargo do entrevistado	<i>Country Manager</i>	Gerente de inovação	Gerente de inovação <i>digital lab</i>	Gerente de inovação aberta
Duração entrevista	00:26:33	00:31:48	00:31:12	00:29:48

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4 Análise de Dados

Entre os métodos de análise de dados utilizados em pesquisas qualitativas, destaca-se a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em técnicas de análise das comunicações, que visam obter indicadores quantitativos ou não, para inferir conhecimentos sobre as condições de produção/recepção das mensagens.

Segundo a autora supracitada, a análise de conteúdo apresenta três etapas:

1) Pré-análise: nesta etapa, realiza-se a escolha de documentos a serem submetidos à análise;

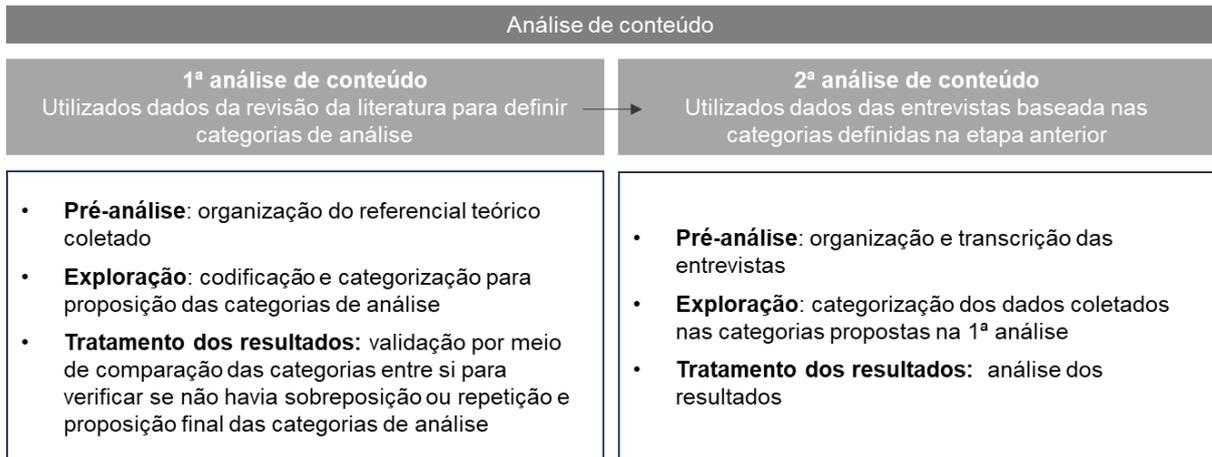
2) Exploração do material: este é submetido a um estudo aprofundado, utilizando técnicas, como a codificação e a categorização. Buscam-se sínteses coincidentes e divergentes de ideias;

3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretação: nesta fase ocorre uma reflexão em que a intuição com embasamento nos materiais empíricos estabelece relações, aprofundando as conexões das ideias. Aprofunda-se a análise e chega-se a resultados concretos da pesquisa.

Nesta pesquisa, a utilização da análise de conteúdo como técnica de análise foi adotada em dois momentos distintos: (1) para a proposição das categorias de análise, utilizando dados secundários da revisão bibliográfica, relacionados aos objetivos específicos da dissertação; e (2) para analisar os dados primários e

secundários coletados sobre as entrevistas estudadas, pela comparação desses dados com as categorias estabelecidas e comparação entre as entrevistas, conforme apresentado na Figura 1 abaixo.

Figura 2 — Análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Na primeira análise de conteúdo, foram percorridas as três etapas discutidas por Bardin (2011). A fase de pré-análise foi conduzida durante a revisão de literatura e consistiu na busca e coleta de documentos em base científica, triagem pelas leituras dinâmica e crítica para auxiliar na seleção, até chegar ao *corpus* final para a análise do seu conteúdo na próxima etapa de exploração do material. Na segunda fase, exploração, foram codificados os elementos considerados relevantes e relacionados aos objetivos da pesquisa e estes passaram por um processo de agrupamento em categorias maiores. Os agrupamentos foram feitos por proximidade semântica e similaridade. Essas categorias foram nomeadas, consistindo nas categorias de análise e de contexto (tema). Por fim, na fase de tratamento de resultados, foram implementados métodos de validação interna, para garantir a confiabilidade das categorias identificadas. Esses métodos envolveram a comparação das categorias entre si para verificar se não havia sobreposição ou repetição, com isso chegou-se à proposição apresentada no capítulo anterior.

Na segunda análise de conteúdo, na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas logo após a realização das entrevistas e constituíram o *corpus* do trabalho. Os dados das entrevistas foram enriquecidos com informações disponíveis publicamente e relatórios relacionados às aceleradoras. A etapa de exploração

consistiu na codificação e categorização dos dados coletados nas categorias propostas definidas na primeira análise de conteúdo. Na terceira etapa, foi possível realizar a análise entre as diferentes fontes de dados e a comparação das quatro entrevistas entre si. O próximo capítulo concentra os principais resultados dessa análise.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados obtidos no desenvolvimento desta pesquisa.

5.1 Caracterização dos programas de aceleração estudados

Nesta seção, fornece-se um resumo dos quatro programas de aceleração estudados, incluindo um breve histórico. Essas descrições são úteis para aprofundar a análise posterior e entender melhor o contexto em que estão inseridos.

5.1.1 Programa de aceleração A

Em 2003, a AX foi marcada com iniciativas, como concursos internos de plano de negócios para fomentar a inovação. A partir de 2006, investiu fortemente em projetos internos de inovação, até chegar em 2012, com o lançamento da aceleradora A.

Fundada em 2012, inicialmente como aceleradora da corporação AX, a aceleradora A tem contribuído e investido no empreendedorismo brasileiro. Pioneira no Brasil, já investiu mais de 15 milhões de reais em aproximadamente 75 *startups*.

Em 2013, atingiu a marca de 20 empresas investidas. Em 2014, firmou uma parceria com o programa Startup Brasil, em 2015, alcançou 50 *startups* investidas, em 2016 mudou de localização, em 2017, realizou eventos de grande importância como seu *summit*, encontro com investidores, encontro na casa das empreendedoras.

Em 2018, se tornou um *hub* de inovação aberta, visto que com o passar dos anos percebeu que não era mais necessário oferecer programas de aceleração para estimular o empreendedorismo local, pois o ambiente de negócios do Brasil finalmente atingia a maturidade necessária para iniciar a conversa sobre escalar negócios em *startups* mais avançadas. Assim começou a fazer investimentos mais fortes, ainda que menos frequentes, em empresas mais maduras para apoiá-las no processo de expansão. Como resultado desse novo posicionamento, também passou a focar em *startups* que poderiam se tornar parceiras ou fornecedoras da sua corporação. Cerca de 20 investidores atualmente fazem ou fizeram negócios com a empresa.

O ano de 2022 foi marcado por um aumento de 8,8% em relação ao ano anterior, gerando negócios no valor de 74,2 milhões de reais com a AX, por intermédio de suas 26 *startups* investidas. O valor de mercado conjunto dessas *startups* ultrapassa 2,3 bilhões de reais.

Além da aceleradora no Brasil, o grupo também opera com aceleradora em 10 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Alemanha, México, Peru, Espanha, Reino Unido e Venezuela) e já investiu mais de 45 milhões de euros. Atualmente, 500 *startups* fazem parte do portfólio de inovação aberta global do grupo e mais de 20% fazem negócios com a companhia.

Figura 3 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa A



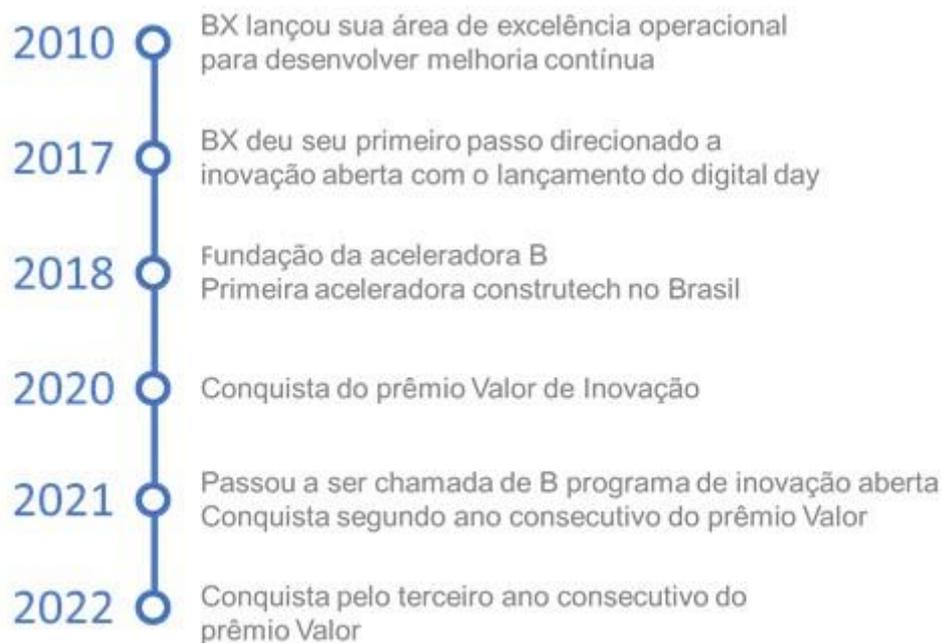
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.2 Programa de aceleração B

Fundada em 2018, como B aceleradora, foi a primeira aceleradora de *construtechs* no Brasil. Em 2010, a empresa BX lançou sua área de excelência operacional para desenvolver a melhoria contínua e, em 2017, deu seu primeiro

passo direcionado à inovação aberta com o lançamento do *digital day*, um evento de apresentações de *startups* do mercado para soluções de linhas de transmissão, até que, em 2018, criou a B aceleradora, que desde 2021 passou a ser chamada de B programa de inovação aberta. Desde 2020, conquista o prêmio Valor de Inovação do setor. Além de acelerar projetos inovadores que trazem soluções para os desafios do negócio, a B também realiza o *matching* direto com soluções que podem se tornar potenciais fornecedores de BX por meio do processo *fast track*.

Figura 4 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.3 Programa de aceleração C

O C é o elo entre a CX e o ecossistema global de inovação aberta. A primeira ação de inovação aberta do grupo CX foi em 2016, que consistiu em um *pitch day* para *startups* exporem suas ideias à liderança da empresa. A partir dessa iniciativa nasceu o C em 2019. São apoiados por uma rede global de empresas parceiras e mentores em TI, P&D, engenharia, marketing e muitos outros campos. Dispõe de uma instalação completa de plantas piloto, laboratórios e equipamentos para desenvolver e testar novos produtos e processos. O C atua em conjunto com o *Digital Labs* nos programas de aceleração, chamados Desafios CX.

Figura 5 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa C

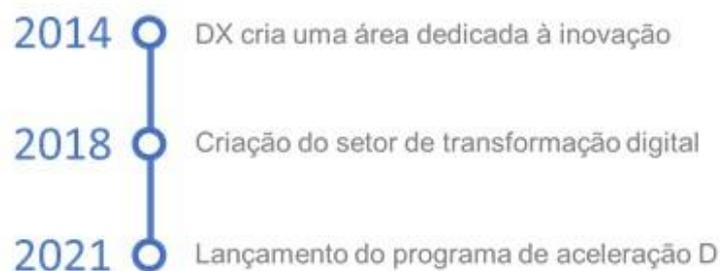


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.4 Programa de aceleração D

Em 2014, a DX criou uma área dedicada à inovação com ferramentas e métodos próprios, mas percebeu que o trabalho de inovação não poderia mais se limitar a produtos. Assim, em 2018, o setor de transformação digital da empresa foi criado para conhecer mais profundamente o cliente e oferecer experiências e serviços e, em 2021, foi lançada sua nova plataforma aberta de inovação, programa de conexões de *startups*. O programa tem duas frentes de atuação, uma frente trata-se de um programa de ciclo mensal sem chamada pública, para se conectar com *startups*, voltado à área de negócio para alvo de contratações e parcerias. Já o outro concentra os programas de aceleração, que teve seu primeiro ciclo em 2021.

Figura 6 — Linha do tempo do desenvolvimento do programa aceleração empresa D



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.2 Resultados da análise

Os resultados desse estudo foram estruturados em três seções, de acordo com os temas categorizados. A primeira seção (5.2.1) apresenta a compilação dos resultados relacionados aos objetivos esperados pela corporação, ao buscar implantar o programa de aceleração corporativa. A segunda seção (5.2.2) apresenta as características do programa, dividido em recurso, processo e estrutura. A terceira seção (5.2.3) apresenta os resultados atingidos.

5.2.1 Objetivos esperados

No que diz respeito aos objetivos esperados ao lançar a aceleradora A, a corporação AX tinha como propósito identificar e reter talentos no Brasil e outros países da América Latina com foco no estímulo e descoberta de serviços inovadores, conforme afirmado pelo presidente da época. Outro executivo da mesma época apoiou essa declaração, enfatizando que o objetivo era reter os melhores talentos na área das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação), bem como criar uma réplica do Vale do Silício na América Latina, impulsionando o nascimento de *startups* na região. A *country manager* entrevistada compartilha que a aceleradora A existe desde o início com objetivo de conhecer as novas tecnologias e estar atualizada sobre as tendências do mercado. No entanto, devido à dificuldade de fazer negócios com empresas em estágio inicial e não ter o alinhamento da estratégia com a companhia, houve a mudança de objetivos. Desde 2018, o principal objetivo é impulsionar os negócios com a própria AX, atuando como *Hub* de inovação e deixando de executar programas de aceleração.

A razão da existência da A é ser esse radar de novas tecnologias, saber o que tá acontecendo no mercado. Mas muito mais do que isso, é alavancar negócios com a própria AX. Então aí que deu essa virada de chave. Isso aconteceu em 2018, teve uma mudança significativa na estratégia global da A. E aí sim ela passou a se posicionar como Hub de inovação. O quê que muda, né, de uma aceleradora pra um Hub? Uma aceleradora é muito mais uma... uma prestadora de serviços ali, né, que faz os *batches* de aceleração, ... mas um Hub é... é muito mais... é muito mais amplo, né. Então a gente não tá acelerando *startups*, a gente se conecta, né, o Hub tem esse papel de conexão (Country manager A).

A corporação BX teve como principal objetivo no início trazer novas tecnologias do mercado para serem aplicadas nas obras. Como têm obras de diversos tipos linhas de transmissão, parque solar, hidrelétrica, termelétrica, em um

primeiro momento, focaram em determinados negócios para apresentar o que é inovação e fomentar essa cultura na empresa. A partir de 2021, com a mudança para B programa de inovação aberta, fez com que se reforçasse outro objetivo, o de se conectar com as *startups*, conectar com o mercado, conectar com a parte interna da sua empresa, conectar com parceiros, em geral, e fazer a conexão com o ecossistema de inovação.

Então, basicamente, ... quando a gente criou o B, a gente, eh... primeiro foi feito, né, a ideia de trazer o que tinha de tecnologia no mercado, então a gente buscou soluções baseadas em tecnologias, eh... pra serem aplicadas na construção, sempre com foco em aplicar soluções em obras" (Gerente de inovação B). Mas nesse primeiro momento, pra poder gerar uma cultura na empresa, apresentar o quê que é inovação como um todo, a gente buscou alguns tipos de tecnologia pra poder colocar na... na empresa (Gerente de inovação B).

O objetivo da CX com a execução de programas de aceleração é se aproximar do ecossistema de inovação, para a formação de redes e discussão de ideias, projetos e possibilidades de futuras parcerias. A empresa entende que precisa se conectar com as *startups* para resolverem os problemas do negócio, trazendo soluções tecnológicas de ponta.

[...] a gente publica esses desafios e chama, né, as startups, para nos ajudarem a resolver aqueles desafios que a gente tem no nosso negócio, né. Porque a BX até então, né, eh... sempre trabalhou com grandes empresas, né? Com grandes fornecedores, com Big Techs, tá, e sempre {teve os} processos muito engessados, né? Tem muita startup hoje, que... que... que... que tem soluções que são personalizadas, soluções... inovadoras, né? (Gerente de inovação C).

A corporação DX visa criar parceria com *startups* para que solucionem os problemas do negócio com ideias inovadoras.

É, solucionar de fato os nossos problemas com ideias inovadoras, né, trabalhando com startups a gente acredita que elas trazem tecnologia pra empresa, é... é de fato fazer inovação aberta, né. É de fato fazer inovação aberta, trazendo, por fim, soluções inovadoras pra DX (Gerente de inovação DX).

Na Tabela 7, foram sintetizados os objetivos das corporações (AX, BX, CX e DX) com a adoção dos programas de aceleração. É possível notar que apesar de existirem pontos em comum, os pontos dissonantes também são percebidos.

Tabela 7 — Resumo dos objetivos esperados pela corporação

Empresa AX	Empresa BX	Empresa CX	Empresa DX
Identificar e reter talentos	Trazer as novas tecnologias para aplicar nas obras	Aproximar a corporação e o ecossistema de inovação, formando redes, discussão de ideias e futuras parcerias	Solucionar problemas do negócio com ideias inovadoras
Estimular descoberta de serviços inovadores	Fomentar cultura de inovação	Resolver problemas da corporação com tecnologia de ponta	
Impulsionar o nascimento de <i>startups</i> na região	Se conectar com <i>startups</i> , parceiros, com ecossistema de inovação		
Conhecer novas tecnologias e tendências de mercado			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dos pontos em comum, as corporações AX, BX, CX e DX buscam preencher as lacunas da inovação, demonstrando ser o principal objetivo dos programas de aceleração. Richter *et al.* (2018), em seus estudos defenderam o mesmo, apontando que as empresas buscam como objetivo geral aprimorar sua capacidade de inovação, apesar de existirem vários objetivos adjacentes.

Ainda sobre os pontos em comum, as empresas AX, BX e CX compartilham o objetivo de apoiar o ecossistema de inovação, e A foca no desenvolvimento das *startups* especificamente, enquanto BX e CX focam nas conexões com demais atores. Em relação à sua descrição, poderia ser incrementada com a questão da conexão, além de alavancar o relacionamento para discussões com diversos atores com o bem social já sinalizado por Richter *et al.* (2018).

No que diz respeito aos pontos diferentes, somente empresa AX tem como objetivo atrair e reter talentos e somente BX tem como objetivo fomentar a cultura de inovação.

Dos quatro objetivos mapeados nas entrevistas, todos se encontram na literatura, conforme consolidado nas unidades de registro. No entanto, cinco objetivos discutidos na teoria não foram mencionados, incluindo o objetivo de obter lucro com a *startup*, o que está de acordo com a observação de Kanbach e Stubner (2016) de que nem sempre é a prioridade mais relevante para a empresa.

5.2.2 Características do programa

Dentro da categoria de recursos, a aceleradora A investia em média cerca de 96 mil reais, passando a investir até 500 mil reais em 2018 por *startup*, utilizando-se da participação societária como moeda de troca. Com relação à localização física do programa, a aceleradora A cedia espaço para as *startups* fora das dependências da empresa, onde no início dispunham de uma sala com cerca de mil metros quadrados e já apostavam no modelo *open space* bem antes desse conceito arquitetônico chegar aos escritórios corporativos. Toda a infraestrutura do *coworking* estava à disposição das equipes. Em relação ao suporte, o programa fornecia mentoria em sua maioria com recursos externos, pois no início os executivos da AX não estavam preparados para tal atividade. Já em relação ao *networking*, a aceleradora A buscava conexão com empresas que poderiam validar o produto da *startup*.

O programa de aceleração B teve em média 500 mil reais de capital investido nos programas de aceleração e esses investimentos não foram em troca de participação societária. Ou seja, trata-se de *equity free*. Apesar de não estar previsto acontecer a participação societária nos programas de aceleração nos quais participa, a empresa BX está aberta, caso ocorra o desejo de ambas as partes. Em relação ao lugar, sempre disponibiliza espaço físico dentro da empresa durante o processo de validação de projetos-piloto. Devido à pandemia do coronavírus, iniciou-se o modelo de encontros virtuais durante as etapas de validação de projetos piloto. Esse espaço oferece acesso à infraestrutura como internet e impressora, além de dar acesso às obras para teste em escala real. Em relação ao suporte, o programa fornece mentoria com gestores internos e externos, treinamentos, visitas técnicas e convívio diário com profissionais da BX e outras *startups*.

O programa C tem investimentos na faixa de 500 mil reais e não faz participação societária nas *startups*, ou seja, é *equity free*. Como recursos, o programa oferece aos participantes equipe de executivos, pesquisadores, especialistas atuando com mentores; encontros virtuais para aprimoramento do modelo de negócio, rede de relacionamento e capacitação dos empreendedores; oportunidade de apresentar a solução da equipe participante à banca de avaliadores, composta por executivos da CX e convidados; acesso à infraestrutura, de laboratórios e equipamentos para testes; acesso ao mercado global e comunidades de empreendedorismo e inovação de parceiras da CX.

O último programa avaliado foi o da corporação DX. O programa D é *equity free*, mas não disponibilizou informação sobre os investimentos que realiza. Os encontros são na maioria das vezes virtuais e com a participação de mentores externos e internos. Esse modelo foi adotado porque no início do programa não havia espaço físico, mas em seguida a empresa disponibilizou um sistema de *coworking* para utilização de toda sua infraestrutura, como estação de trabalho, internet, estacionamento, salas de reunião, incluindo a cozinha experimental para *foodtechs*, onde é possível criar e testar produtos com apoio de profissionais qualificados. A infraestrutura também conta com espaço para eventos, palestras e *workshops* exclusivos com colaboradores e parceiros do ecossistema. Buscando promover o conhecimento e *networking*, o programa ainda oferece o *C-lab* para pesquisas com consumidores DX para validação de conceitos e ideias. Além disso, são disponibilizadas mentorias internas e externas, apoio de especialistas e bolsa de estudos.

A Tabela 8 mostra o resumo dos recursos oferecidos por cada um dos programas avaliados.

Tabela 8 — Resumo dos recursos fornecidos pelos programas às *startups*

Unidades de registro de RECURSO	Programa de Aceleração A	Programa de Aceleração B	Programa de Aceleração C	Programa de Aceleração D
Financeiro	Envolvimento de <i>equity</i>	<i>Equity free</i>	<i>Equity free</i>	<i>Equity free</i>
	96 mil reais e em 2018 chegou até 500 mil reais por <i>startup</i>	<i>Investimento</i> acima de 500 mil reais	Investimento na faixa de 500 mil reais	Não há informação sobre o investimento
Hospedagem	Espaço físico fora da dependência da empresa	Espaço físico dentro da empresa, apesar de os encontros serem virtuais atualmente	Espaço físico dentro da empresa, apesar de os encontros serem virtuais	Espaço físico dentro da empresa, apesar de os encontros serem virtuais
Infraestrutura	Acesso à infraestrutura do <i>coworking</i>	Acesso à infraestrutura do <i>coworking</i> Acesso às obras para teste em escala real	Estrutura com laboratórios e equipamentos para testes.	Acesso à infraestrutura do <i>coworking</i> , inclui cozinha experimental e <i>C-lab</i>
Suporte técnico	Mentoria interna e externa	Mentoria interna e externa	Mentoria interna e externa	Mentoria interna e externa

		Treinamentos		Eventos, palestras e <i>workshops</i> exclusivos com colaboradores e parceiros do ecossistema, para promover o conhecimento e <i>networking</i>
		Visitas técnicas		Bolsa de estudos
<i>Networking</i>	Conexão com empresas que poderiam validar o produto	Convívio com outras <i>startups</i>	Acesso ao mercado global e comunidades empreendedoras e parceiras da CX	Pesquisas com consumidores DX para validação de conceitos e ideias

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como se pode observar, somente a aceleradora A investe em troca de participação acionária, corroborando com Weiblen e Chesbrough (2015) e Kohler (2016), que afirmam que é raro a empresa tomar equidade, a maioria das aceleradoras corporativas não vê como prioridade a participação societária. Em relação ao capital investido, com exceção da D, que não declarou, os demais programas investem na faixa ou acima de 500 mil reais nos programas. Em comparação com a teoria, Kohler, em 2016, indicava um investimento médio de 20 mil dólares.

Em relação à localização física, a maioria dos entrevistados tem espaço dentro da empresa, contradizendo Weiblen e Chesbrough (2015), que aponta como sendo característica desse tipo de relacionamento a estrutura separada. Um dos pontos de impactos sobre manter-se dentro da corporação é a autonomia de acordo com Kohler (2016), no entanto, de acordo com os entrevistados, estes não viam como ponto negativo e gostavam da interação com o todo. Além disso, observa-se que a combinação de sessões presenciais com virtuais é um dos fatores mais importante para C, devido à necessidade de utilizar as estruturas para testes, para B foi o fato de a pandemia trazer isolamento e para D porque no seu início não havia a estrutura física necessária para receber e desenvolver o programa de aceleração em espaço adequado.

Com relação à infraestrutura, todos os programas oferecem *coworking* e disponibilizam toda a infraestrutura. Os programas B e C foram destaques. O

programa B dá acesso a todo campo de obra e o programa C disponibiliza um centro tecnológico que permite testes.

No âmbito de suporte técnico e pessoas, os quatro programas têm mentorias internas e externas, conforme sugerido por Kohler (2016) e Richter *et al.* (2018). No entanto, a entrevistada A apontou que a proporção de mentores externos era significativamente maior, pois os executivos internos não estavam preparados para se engajar com *startups*.

Além disso, sobre alocação da equipe interna, um dos recursos cedidos pela corporação (Richter *et al.* 2018), o programa B sinalizou que é seu maior desafio, pois conta com uma equipe de somente três colaboradores na área e são para atender à companhia inteira. Isso é apontado, inclusive, como um limitante para não obter grandes resultados. A aceleradora A também colocou o mesmo ponto sobre pessoas, que como aceleradora e como *hub*, o time sempre foi pequeno, atualmente como *hub* sua equipe tem dez pessoas, e para evoluir e apoiar essa jornada entende que seria necessário aumentar a equipe.

Do ponto de vista de treinamento, aceleradoras B e D destacam que fornecem treinamentos. Aceleradora D promove conhecimento por meio de palestras, eventos, que de acordo com Kohler (2016), serve de inspiração.

Aceleradoras A C e D compartilham sua rede de relacionamento com as *startups* como ferramenta de *networking*. A e D, com intuito de validação do produto, mas nenhuma das três destaca o uso da rede de ex-alunos (Kohler, 2016), como forma de relacionamento.

Em um olhar geral sobre recursos, foi perceptível que as aceleradoras analisadas fornecem investimento, hospedagem, acesso à rede de relacionamento, no entanto, no aspecto suporte técnico e pessoas, verificou-se que é necessária atenção com a capacitação da equipe interna, principalmente dos mentores internos para fornecerem o apoio da forma certa. Além disso, é importante observar a alocação de pessoas para o programa. De acordo com Ritcher (2018), o comprometimento da alta administração é a chave para garantir todos os recursos necessários aos programas de aceleração.

Observando os processos, a aceleradora A encerrou os programas de aceleração em 2018, para atuar de outra forma, porém, não há muitos detalhes do processo seguido, mas ainda assim existe uma visão macro. Desde sua chegada ao país, realizou mais de 10 ciclos do programa de aceleração, com seleção em média

de 16 *startups* por ciclo de setores diversos. No início da jornada, eram aceitas *startups* em qualquer estágio, mas com seu amadurecimento, passou-se a focar em *startups* mais prontas para serem escaladas. Os primeiros programas tiveram duração de 12 meses, depois passaram a ter 6 meses. Durante esse período, realizava-se desde o entendimento da solução do *storytelling* e a validação do negócio. Foi observado que o programa utilizava-se tanto da lógica estratégica *explotation* quanto *exploration*, com predominância do *exploration*.

A aceleradora B, depois de lançamento dos programas de aceleração, realizou três ciclos do programa de aceleração, com seleção em média de 8 *startups* por ciclo que atuam em segmentos relacionados com a empresa. Para participar da seleção do programa, as *startups* devem estar no estágio de operação (MVP), tração ou *scale-up*. O programa tem duração de até 6 meses e apresenta as seguintes etapas, inscrições, seleção dos candidatos e *bootcamp*. Após o término do período de inscrições, as soluções inovadoras são avaliadas pelo time de inovação, por especialistas da BX seguindo critérios de seleção. As soluções inovadoras selecionadas são informadas e podem participar da etapa seguinte, *bootcamp*, que é a etapa onde cada solução inovadora apresentará um plano de projeto-piloto para um conjunto de especialistas interessados na implementação dessa solução. As soluções que forem selecionadas nessa etapa participam da aceleração, podendo ter oportunidade de desenvolvimento de projetos-piloto com suporte à estratégia e inteligência de negócios. Ao final da etapa de aceleração, as soluções inovadoras que tiverem projetos-piloto validados poderão se tornar fornecedores da BX. Importante ressaltar que, a partir das lições aprendidas de cada ciclo realizado, foram realizadas melhorias no processo de seleção, aceleração, graduação e pós-aceleração, como por exemplo, mapear e priorizar os desafios das obras, selecionando *startups* focadas nesses desafios; também, em 2020, foi realizada a inclusão da etapa de *bootcamp*. Foi observado que o programa utiliza tanto da lógica estratégica *explotation* quanto *exploration*.

O programa de aceleração C já realizou três ciclos do programa de desafios, com uma média de 12 *startups* selecionados por ciclo de setores diversos. Na seleção, aceita *startups* em qualquer estágio de vida, ou seja, desde a ideação até *scale up*. O programa tem duração de até 12 meses e apresenta as seguintes etapas, inscrições, seleção, *pitch days*, *bootcamp*, contratação e projeto piloto. As inscrições são avaliadas por um comitê da CX, para identificar as soluções com

maior potencial de parcerias de inovação e com maior aderência aos objetivos dos desafios e avaliam os seguintes critérios: a) alinhamento da solução aos objetivos do desafio; b) adequação da maturidade tecnológica; c) capacidade técnica e empreendedora da equipe; d) disponibilidade da equipe; e) experiência da equipe em ecossistemas de inovação (e.g. participação em programas de aceleração). As equipes selecionadas são convidadas a fazer o *pitch day*, uma apresentação virtual da solução para os especialistas/executivos da CX e convidados. As equipes bem avaliadas na etapa são convidadas para o *bootcamp*, que são reuniões virtuais de imersão com os times da CX. Essa etapa é fundamental para avaliar se a solução é tecnicamente aplicável à realidade da empresa. Para a última sessão de imersão, as equipes participantes apresentam a proposta técnica, o cronograma e a estimativa de custo para desenvolvimento e/ou aplicação da solução. As equipes selecionadas na etapa anterior são encaminhadas ao time de suprimentos da CX, responsável pelos processos de homologação da empresa e negociação do contrato de parceria, da proposta técnica e da proposta comercial. No caso de *startups*, o desenvolvimento e/ou aplicação da solução deverá ter prazo máximo de 180 dias a partir da assinatura do contrato. Finalizado esse período é feito o *demoday*, que é a apresentação dos resultados para executivos e todos que participaram do projeto. Foi observado que o programa utilizava tanto da lógica estratégica *exploitation* quanto *exploration*.

O programa de aceleração D, com apenas um ciclo realizado, selecionou três *startups* de setores diversos. Para a seleção, as *startups* necessitam ter ao menos um MVP desenvolvido e validado. O programa teve duração de 7 meses e foi constituído das seguintes etapas, inscrição, filtro, *pitch day*, imersão, piloto e avaliação. A etapa de filtro consiste por meio de alguns requisitos de avaliação selecionar os candidatos para a etapa de *pitch day*. No *pitch day* é realizada a apresentação da solução para o time da DX, em que os aprovados nessa fase seguem para a imersão, que é a cada desafio com a área responsável da DX para cocriação para provas de conceito no canvas do piloto. Depois da imersão, seguem para a etapa de piloto e posteriormente para avaliação, que é a apresentação de resultados para avaliação e possível parceria comercial. Mesmo se tratando de um programa recente, já foram identificadas melhorias para o próximo ciclo, como por exemplo, a redução da duração de 7 para 6 meses. Foi observado que o programa utiliza tanto da lógica estratégica *exploitation* quanto *exploration*.

Na Tabela 9, estão apresentados os registros de processos de cada um dos programas de aceleração (A, B, C e D).

Tabela 9 — Resumo dos processos que orientam os programas de aceleração

Unidades de registro de PROCESSO	Programa de Aceleração A	Programa de Aceleração B	Programa de Aceleração C	Programa de Aceleração D
Etapas do programa	Seleção: inscrição e seleção dos candidatos	Seleção: inscrições, seleção candidatos e <i>bootcamps</i>	Seleção: inscrições, seleção candidatos, <i>pitch day</i> , <i>bootcamps</i> e contratação	Seleção: inscrição e seleção dos candidatos e <i>pitch day</i>
	Aceleração: entendimento da solução, do <i>storytelling</i> e a validação do negócio	Aceleração: desenvolvimento de projetos-piloto com suporte à estratégia e inteligência de negócios	Aceleração: desenvolvimento e/ou aplicação da solução	Aceleração: imersão e piloto
	Graduação: apresentação final	Graduação: <i>demoday</i>	Graduação: <i>demoday</i>	Graduação: apresentação de resultados
		Pós-aceleração: poderá investir no desenvolvimento das soluções, bem como estabelecer parcerias para busca de <i>funding</i> , compra ou distribuição dos produtos e serviços		Pós-aceleração: possível parceria comercial
Direcionadores do programa - Duração - Escalabilidade - Exclusividade - Proximidade <i>core business</i> - Lógica estratégica	Os primeiros programas 12 meses, depois passaram a ter 6 meses.	Até 6 meses	Até 6 meses	7 meses
	Em média de 16 <i>startups</i> por ciclo	Em média de 8 <i>startups</i> por ciclo	Em média de 12 <i>startups</i> por ciclo	3 <i>startups</i> por ciclo
	Não há informação	Não há informação	Não há informação	Não há informação
	Setores diversos	Segmentos relacionados com o da empresa	Setores diversos	Setores diversos
	Ambas	Ambas	Ambas	Ambas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação às etapas do programa, verifica-se que A e C seguem as três primeiras etapas seleção, aceleração e graduação e B e D consideram mais uma, pós-aceleração, sendo importante ressaltar que se consideraram as etapas de programa de aceleração descritas, visto que de acordo com Richter *et al.* (2018) são semelhantes às da aceleradora corporativa.

Na etapa de seleção especificamente, C e D realizam *pitch day*, alinhado com o que Richter *et al.* (2018) apresenta. Além disso, B e C executam o *bootcamp*, a qual permite um aprofundamento maior nas soluções propostas pelas *startups* e assim ser mais assertivo na seleção para etapa de aceleração. Na etapa de aceleração, observa-se que todos os programas realizam/desenvolvem projeto piloto/solução, etapa esta também considerada no pós-graduação por Kohler (2017). Na etapa de graduação, todos os programas realizam a apresentação final, em acordo com que apresenta Kohler (2016). Na etapa de pós-graduação, de acordo com Kohler (2016), as equipes avançam idealmente em projetos-piloto, parcerias ou aquisições, e B detalha o que são as parceiras consideradas no seu caso, como parcerias para busca de *funding*, compra ou distribuição dos produtos e serviços.

Ainda sobre processos, Kohler (2016) destaca a importância de serem simples e flexíveis, de acordo com o programa de aceleração C, devido ao programa, adaptaram a contratação de fornecedores, diminuindo o tempo de contratação, chamando de contratação *fast track*. Já a aceleradora A coloca que ainda não possuem contratação *fast track* para as *startups*, o que impacta em alavancar os negócios com a AX. Sobre a flexibilidade A, B e C demonstraram que adaptações foram realizadas nos ciclos seguintes para atender às demandas das *startups*, como, por exemplo, redução dos ciclos de 12 para 6 meses, priorização das dores do negócio na etapa de seleção e até mesmo inclusão do *bootcamp*.

Sobre os direcionadores do programa, em relação à duração, os períodos A, B e C e D são até 6 meses, estão de acordo com os autores Weiblen e Chesbrough (2015) e Kohler (2016), que afirmam que os programas têm um curto espaço de tempo, variando entre 3 a 6 meses. No que tange à escalabilidade, Weiblen e Chesbrough (2015), Kohler (2016) e Richter *et al.* (2018) afirmam que os programas de aceleração corporativos se engajam com grupos de *startups*, mas não definem esse número e, na amostra dos quatro programas, observaram-se respostas variadas. A aceleradora A, que selecionava em média 16 *startups*, B 8, C 12 e D 3, não levando a estabelecer uma linha padronizada. Sobre exclusividade não há

informações sobre esse item para todos os programas e, por último, sobre proximidade com o *core business* A, C e D selecionam *startups* de diversos segmentos, diferente do que apontado por Weiblen e Chesbrough (2015) e Kohler (2016), os quais afirmam que a maioria dos aceleradores corporativos foca em setores específicos. Kohler (2016) também aponta que aceleradoras que selecionam *startups* de diversos segmentos sofrem com falta de sinergia, no entanto, não foi identificado se a afirmação de Kohler se repete nos programas avaliados. Sobre a lógica estratégica, todos utilizam ambas *exploration* e *exploitation*, em conformidade com o Kanbach e Stubner (2016).

Do ponto de vista de estrutura organizacional, a aceleradora A apresentava uma estrutura apartada da empresa. A entrevistada destacou que o fato de a aceleradora ser uma empresa independente criou uma barreira entre os executivos da corporação e a própria aceleradora, o que impactava diretamente na geração de negócio com a corporação. Além disso, foram citadas algumas situações de falta de apoio na corporação, como por exemplo, para fazer prova de conceitos. A condução do programa não tinha ajuda de empresa terceira. Em relação às funções de destaque, não foi possível mapear, uma vez que em 2018 deixou-se de executar programas de aceleração e a gestão atual não tem esse histórico.

A aceleradora B apresenta programa gerido pela área de inovação da empresa e a condução teve suporte de uma consultoria nos três primeiros anos em todas as etapas do programa. Em relação às funções de destaque, o gerente do programa trabalha com empreendedorismo desde 2014, em 2016, iniciou sua jornada no tema de aceleração, em 2018, trabalhou na consultoria que foi contratada pela BX, para executar o programa e ao final de 2018 foi contratado pela BX para criar a área de inovação e continuar conduzindo o programa. Sobre a equipe de operações, são três analistas que se dividem entre o programa de aceleração e outro pilar da área de relacionamento com o ecossistema de inovação, que se chama *fast track*, uma maneira de ir à busca de parceiros (*startups*, universidades, etc.) que tenham potencial para resolver alguma demanda do negócio, ou seja, não há processo seletivo, como o programa de aceleração.

Para a aceleradora C, o programa de aceleração é gerido pela área *digital labs* da empresa e a condução tem suporte de uma empresa parceira. A empresa parceira ajudou a estruturar as metodologias e no primeiro ano participou de todas as etapas do programa e assim transferiu o conhecimento para equipe da empresa

CX. Nos demais anos, diminuiu a sua participação. Este ano, por exemplo, estiveram nos *pitch days* e nos *bootcamps*, mas não atuaram na operacionalização dos pilotos. Sobre as funções, a gerente do programa iniciou sua atuação no tema de inovação aberta em 2014, trabalhou como consultora de inovação até ser contratada pela CX em 2020. Entrevistado não informou sobre a equipe de operações.

Por último, na aceleradora D, o programa de aceleração é gerido pela área de inovação aberta da empresa e a condução do programa de aceleração tem suporte de uma consultoria tanto na definição de metodologia, quanto na execução de todas as etapas do programa. Em relação à função, a gerente do programa atua há mais de 5 anos com o tema de *startups*. Esta sinalizou que o maior desafio do programa consiste em não ter uma função definida para os representantes das unidades receptoras das iniciativas, o que impacta na dedicação destes, que deveria ser exclusiva conforme alinhado, no entanto, continuaram com as atividades da unidade receptora em paralelo. Sinalizou que trabalha com analistas e estagiários.

A Tabela 10 apresenta o resumo das estruturas organizacionais que orientam os programas de aceleração.

Tabela 10 — Resumo das estruturas organizacionais que orientam os programas de aceleração

Unidades de registro de ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Programa de Aceleração A	Programa de Aceleração B	Programa de Aceleração C	Programa de Aceleração D
Gestão	Estrutura apartada da empresa (subsidiária)	O programa é gerido por uma área específica da empresa	O programa é gerido por uma área específica da empresa	O programa é gerido por uma área específica da empresa
	Condução sem ajuda de parceira	Suporte de consultoria	Suporte de outra empresa	Suporte de consultoria
Funções	Sem informação	Gerente com experiência com <i>startups</i>	Gerente com experiência com <i>startups</i>	Gerente com experiência com <i>startups</i>
		Equipe de operações: Três analistas	Sem informação sobre operações	Equipe composta por analistas e estagiários

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os programas B, C e D são geridos por uma determinada área da corporação e têm, ou já tiveram, suporte de consultorias em todas as etapas do programa. O programa A é o único que se trata de uma empresa separada, o que impactou na

geração de negócios com a corporação e o apoio dos executivos, em linha com o que foi apontado por Kohler (2016).

A maioria das corporações contrata um parceiro para administrar o programa (Ritcher *et al.*, 2018). Ainda em relação às parcerias, não foi citado por nenhum programa a utilização de parceria com outras empresas especificamente para melhorar o alcance na etapa de seleção.

Sobre as informações disponíveis sobre funções, observa-se que B, C e D têm gerentes com experiências com *startups*, característica esta essencial de acordo com Richter *et al.* (2018) e Kohler (2016). Ainda sobre funções, foi sinalizado por D que os representantes das unidades receptoras das iniciativas tiveram um papel definido no programa, mas não corresponderam com as expectativas, de acordo com Kohler (2016), estes devem ser envolvidos o mais cedo possível para garantir a adesão ao programa.

5.2.3 Resultados

No que diz respeito à categoria resultados, na visão do entrevistado da aceleradora A, os objetivos esperados foram atingidos e adicionalmente foi possível estabelecer a marca, ficando reconhecida sua reputação no mercado. Para ilustrar os resultados, destacou-se que até 2016 a companhia era cliente de quatro *startups* no Brasil. Os resultados também ficam evidente nos *exits*, com as saídas da Pier e da Mediação Online (Mol), o super *exit* da Teravoz que retornou mais de 30 vezes o capital investido após ser adquirida pela Twillio e a saída recente da Gupy, plataforma de recrutamento utilizada pelo mercado e também pela AX. O entrevistado mencionou que ainda colhem frutos de investimentos realizados há oito anos, até porque se tratava de investimentos de longo prazo. A partir da mudança de estratégia, em 2018, de ter como objetivo alavancar negócios com a própria AX, de recrutar empresas em estágios mais avançados de vida, conseguiu aumentar o *KPI* de negócios de *feat*, que antes ficava em torno de 20% (como aceleradora), para 30%, depois para 40%, e hoje já passa de 50% e a tendência é aumentar cada vez mais, porque para investir é feita uma validação de qual seria o potencial de negócios, o *feat first*. Além deste *KPI*, a aceleradora A acompanha outros no *HUB*, que de acordo com a entrevistada são bem parecidos com os que acompanhavam como aceleradora. Acompanham o funil, quantas *startups* são avaliadas, quantas seguiram com a prova de conceito, se tiveram resultado ou

acabou no meio do caminho, até chegar à assinatura do contrato. Após a assinatura do contrato, qual a duração, se está aumentando o *market share*. Também existem os *KPIs* de investimento, quantidade de investimento, *valuation* da empresa, retorno financeiro, quando se vende uma *startup* ou faz um *IPO*.

Na visão do entrevistado do programa B, a corporação atingiu os resultados esperados, ressaltou que se surpreenderam com a movimentação da empresa em relação à inovação (uma mudança cultural) e presenciou colaboradores buscando soluções inovadoras por conta própria. Ainda descreveu alguns *cases* para exemplificar os resultados alcançados nesses anos. Em 2018, contrataram cinco *startups*, uma destas trouxe a tecnologia de um equipamento para magnetizar água e com isso a empresa teve economia de 22 milhões de reais. Isso despertou o interesse para desenvolverem a patente em conjunto. Em 2019, fizeram seu primeiro investimento em uma *startup*, a qual consegue identificar tudo que tem abaixo do solo. Apesar dos números sobre ganhos, não apresentou mais nenhum indicador.

Na visão do entrevistado do programa C, os programas de aceleração ainda têm dificuldades de medir os resultados, tanto é que estão trabalhando em uma frente para desenvolver esses *KPIs*. De qualquer forma, apresentou dois *cases* como forma de ilustrar os resultados atingidos. O primeiro foi o investimento em uma *startup* de Israel, a parceria tornou a CX a primeira empresa brasileira a entrar no mercado de carnes cultivadas. O segundo *case* se trata da estruturação do processo de contratação de fornecedores, que era um processo burocrático e demorava 90 dias, porém agora está muito mais flexível e rápido para se contratar um *startup*, passou para 30 dias e não precisa de mais três fornecedores.

De acordo com o entrevistado do programa D, ainda não finalizaram o primeiro ciclo, então não há como mensurar os resultados atingidos. De qualquer forma, sinalizou que é um desafio para processar a atualização desses indicadores. Acompanham o funil de relacionamento com *startups*, ou seja, todas as *startups* que se inscreveram, todas as *startups* que chegaram a ter pelo menos uma conversa, até *startups* que se tornaram parceiras. Em resumo, os indicadores são números de conexões com *startups*. A Tabela 11 apresenta o resumo dos indicadores que orientam os programas de aceleração das quatro aceleradoras.

Tabela 11 — Resumo dos KPIs que orientam os programas de aceleração

Unidades de registro de KPIs	Programa de Aceleração A	Programa de Aceleração B	Programa de Aceleração C	Programa de Aceleração D
Métricas e indicadores	<i>Exits, feat, feat</i> Funil desde a quantidade de inscritos até contratação <i>KPIs</i> de investimento	Indicador de economia	Apresentam dificuldade em medir os resultados e estão desenvolvendo <i>KPIs</i>	Não foi possível mensurar resultados por ser primeiro ciclo de aceleração do funil de relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Apesar de A, B e C sinalizarem que atingiram os resultados esperados, observou-se que somente A tem indicadores estruturados, o que favorece a sua gestão (Kohler, 2016). Também se observou que A e B citaram ganhos financeiros, apesar deste não ser o foco (Weiblen; Chesbrough, 2015).

6 CONCLUSÕES

As aceleradoras corporativas instaladas no Brasil apresentam diferentes objetivos na totalidade. No entanto, alguns objetivos são comuns ou próximos de um padrão e o objetivo principal é preencher as lacunas da inovação. Adicionalmente, transformar a cultura, atrair e reter talentos e apoiar o desenvolvimento do ecossistema. Este último poderia ter sua descrição incrementada na literatura com a questão da conexão, além de alavancar o relacionamento para discussões com diversos atores com o bem social já sinalizado. Após análise das entrevistas das pessoas que trabalham em quatro empresas distintas.

Os programas de aceleração das empresas estudadas apresentaram características alinhadas com a literatura. As empresas tiveram programas com características voltadas a recursos, processos e estrutura organizacional. Dentro de recursos, observou-se que os programas buscaram fornecer informações para recursos financeiros, recursos de hospedagem, recursos de infraestrutura, suporte técnico e *networking*. Ainda, em recursos, o desafio está em alocar pessoas, já identificado pelos autores estudados. Olhando para os processos, os programas apresentaram divergências na divisão das etapas do programa, direcionamento do programa e procedimento, demonstrando oportunidades de padronização. Identificou-se também que os programas apresentam gestão em sua maioria suportada por empresas parceiras e as funções estão sendo atendidas por gerentes com experiência no ecossistema de inovação.

Das quatro empresas estudadas que implementaram programas de aceleração, três atingiram os objetivos do programa e uma empresa não pôde mensurar, porque o ciclo do programa não havia sido encerrado na época da coleta dos dados. Verificou-se a dificuldade de medir resultados (*KPIs*). A empresa A e B também se beneficiaram de vantagens econômicas, resultante do programa de aceleração corporativo adotado, além de A conquistar outro objetivo como posicionamento da marca, mesmo que este não fosse o foco.

O estudo apresenta algumas limitações importantes. Ao optar por entrevistas semiestruturadas como o principal método de coleta de dados, que envolvem uma interação direta entre entrevistadores e entrevistados, pode ocorrer um viés. A visão retrospectiva pode resultar em interferências, conforme a interpretação e as narrativas dos entrevistados. Além disso, devido à concentração da pesquisa em

apenas quatro empresas, a generalização dos resultados é limitada. Seria importante para a contribuição acadêmica a busca por estudos quantitativos em contribuição com este estudo qualitativo, em que seria possível obter dados para análises mais profundas.

Para trabalhos futuros, o tema poderá ser abordado com mais profundidade no âmbito Brasil, visto que no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, notou-se que existe uma baixa quantidade de trabalhos acadêmicos sobre o tema de aceleradoras corporativas neste local. A reprodução do estudo em outras áreas do Brasil poderá trazer insumos regionais que podem contribuir com os programas de aceleração. Por exemplo, verificar como a cultura influencia no sucesso do programa de aceleração.

REFERÊNCIAS

- ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. **O panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. CreateSpace Independent Publishing Platform. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BLANK, S. What's A Startup? First Principles. **Steve Blank**, 25 de jan. de 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em: 11 de out. de 2020.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHESBROURG, H. W. **The era of open innovation**. MIT Sloan Management, 2003.
- CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; HOVE, J. VAN. **A Look Inside Accelerators**. London: Nesta, 2015.
- COHEN, S. ; FEHDER, D. C.; HOCHBERG, Y. V.; MURRAY, F. . The design of startup accelerators. *Research Policy*, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019.
- COHEN, S. G.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon. **Social Science Research Network**, 2014
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRİŞAN, E. L. ; SALANŢĂ, I.; BELEIU, I.; BORDEAN, O. N.. A systematic literature review on accelerators. **Journal of Technology Transfer**, v. 46, p. 62-89,2021.
- DAVID-WEST, O.; UMUKORO, I. O.; ONUOHA, R. O. Platforms in Sub-Saharan Africa: startup models and the role of business incubation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 3, 2018.
- DEMPWOLF, C. S.; AUER, J.; D'IPPOLITO, M. Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance. **Small Business Administration (SBA)**, 2014.
- DRORI, Israel; WRIGHT, Mike. Accelerators: Characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem. In: **Accelerators**. Edward Elgar Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786434098.00005>
- EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **The academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACKSON, P.; RICHTER, N. Situational Logic: an Analysis of Open Innovation Using Corporate Accelerators. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 7, 1750062, 2017.

JUCÁ M. C. C.; ALVES, C. F. How Do Startups and Corporations Engage in Open Innovation? An Exploratory Study. Business Information Processing, 2022. In: GIUZZARDI, R.; RALYTÉ, J.; FRANCH, X. (Eds.). **Research Challenges in Information Science**. RCIS 2022. Lecture Notes in Business Information Processing, v. 446. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05760-1_17

KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. **Journal of Applied Business Research**, v. 32, n. 6, p. 1761–1776, 2016.

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

KUPP, M. ; MARVAL, M.; BORCHERS, P.. Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 6, 2017.

LEONARD-BATON, D. **Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation**, Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 2012.

MAHMOUD-JOUINI, S. BEN; DUVERT, C.; ESQUIROL, M. Key Factors in Building a Corporate Accelerator Capability: Developing an effective corporate accelerator requires close attention to the relationships between startups and the sponsoring company. **Research Technology Management**, v. 61, n. 4, p. 26-34, 2018.

MELLO, P.C.R. **Aceleradoras corporativas como fonte de apoio e financiamento de startups: um estudo de caso**. 2019. 39 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo, 2019.

MILLER, P.; BOUND, K. The Startup Factories. **Nesta**, 30 Oct. 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT — OECD . **The nature of innovation and the evolution of productive system, technology an a productivity** – the challenge for policy. Paris: OECD, 1991.

PARAKHINA, V. N. ; KAFYAN, K. A.; BORIS, O. A.; GORBENKO, L. I. Corporate Accelerators as a Tool of Crisis Management. **Revista Espacios**, v. 39, n. 12, p. 2, 2018.

PAUWELS, C. ; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. . Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50-51, p. 13-24, 2016.

RICHTER, N.; JACKSON, P.; SCHILDHAUER, T. Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. **Creativity and Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 69-78, 2018.

RIES, E. **The Lean Startup**. First edition. New York: Crown Business, 2011.

SALERNO, M. S.; GOMES, L. **Gestão da Inovação [mais] que Radical**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

SANDBERG, B., AARIKKA-STENROOS, L. What makes it so difficult? A Systematic review on barriers to radical innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 8, 2014.

SILVA, C. R.; VILELA, T. B.; FARIA, R. R. B.; SILVA, L. B. P.; PONTES, J.; RESENDE, L. M. M.; YOSHINO, R. T.; TREINTA, F. T. . Revisão Sistemática da Literatura sobre Corporativo Acelerador: Benefícios, Desafios e Críticos Fatores de sucesso. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING, TECHNOLOGY AND INNOVATION, 28., 2022, Nancy (França). **Anais [...]**. Nancy: Universidade de Lorena (Université de Lorraine), 2022.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 57, n.2, 2015.

YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Método. São Paulo: Bookman, 2004.