

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ARIANA ALVES TORRES

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVOS: MOTIVAÇÕES PARA  
IMPLEMENTAÇÃO SOB A ÓTICA DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

CURITIBA  
2019

ARIANA ALVES TORRES

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVOS: MOTIVAÇÕES PARA  
IMPLEMENTAÇÃO SOB A ÓTICA DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Curso de Mestrado em Administração, Programa de  
Mestrado em Administração, Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2019

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**

Torres, Ariana Alves

Programas de aceleração corporativos [recurso eletrônico] : motivações para implementação sob a ótica da ambidestria organizacional / Ariana Alves Torres.-- 2019.

1 arquivo eletrônico (124 f.) : PDF ; 2,81 MB.

Modo de acesso: World Wide Web.

Texto em português com resumo em inglês.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. Linha de Pesquisa: Tecnologia e Desenvolvimento Organizacional, Curitiba, 2019.

Bibliografia: f. 115-122.

1. Administração - Dissertações. 2. Empresas novas - Administração. 3. Inovações tecnológicas - Administração. 4. Empreendedorismo. 5. Desenvolvimento organizacional. 6. Eficiência organizacional. 7. Comportamento organizacional. 8. Planejamento empresarial. 9. Alianças estratégicas (Negócios). 10. Criatividade nos negócios. 11. Cultura organizacional. 12. Motivo de realização. I. Nascimento, Thiago Cavalcante, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: Ed. 23 -- 658



**TERMO DE APROVAÇÃO**

**PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVAS: MOTIVAÇÕES  
PARA IMPLEMENTAÇÃO SOB A ÓTICA DA AMBIDESTRIA  
ORGANIZACIONAL**

por  
**Ariana Alves Torres**

Esta dissertação foi apresentada às **15h00, dia 02 de setembro de 2019** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, na Linha de Pesquisa **Tecnologia e Desenvolvimento Organizacional**, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

---

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento  
(PPGA/UTFPR)  
Orientador

---

Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres  
(PPGA/UTFPR)  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Josué Alexandre Sander  
(ISAE/FGV)  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa  
(UTFPR)  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento  
(PPGA/UTFPR)  
Coordenador do PPGA

**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**

Avenida: Sete de Setembro, 3165  
80230-901 – Curitiba – Paraná - Brasil  
Fone: (41) 3310-4656  
www.utfpr.edu.br

## Resumo

As aceleradoras corporativas estão ganhando a atenção como uma forma fundamental de promover a inovação. Dessa forma, a maioria das organizações está experimentando diferentes maneiras de configurar e gerenciar suas iniciativas de aceleração. No entanto, a compreensão das motivações para implementar os programas de aceleração corporativos ainda é limitada. Este estudo visa preencher essa lacuna mediante à compreensão dos programas de aceleração corporativos e dos principais motivos de criação e execução dos mesmos por corporações privadas no Brasil, sob a ótica da ambidestria organizacional. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa e descritiva com estudo de casos múltiplos; a coleta de dados realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, e analisados segundo a recomendação dos autores Gioia, Corley e Hamilton. Os resultados sugerem que os responsáveis usam a aceleração corporativa como uma ferramenta para aplicar *exploration* e *exploitation*. O *exploration* é promovido através da duração limitada dos programas; mentores internos; estrutura física apartada da corporação e ambiente diferenciado; cultura do programa; mudanças nos comportamentos das equipes corporativas; motivações para gerar novos negócios e conhecer tendências criadas pelas *startups*. O *exploitation* mostra-se à medida que há adaptações nos processos corporativos e nos próprios programas; existe melhoria nos produtos e eficiência na operação existente; as corporações selecionam *startups* que têm relação aos seus negócios principais e realizam inovações incrementais. Os resultados ressaltam a importância do patrocínio, apoio e envolvimento dos executivos das corporações.

**Palavras-chave:** Aceleradoras Corporativas. Exploitation. Exploration. Ambidestria Organizacional.

## **Abstract**

Corporate accelerators are gaining attention as a key element to foster innovation, as many organizations are experimenting different ways to set up and manage their acceleration initiatives. However, the reasoning for implementing corporate acceleration programs is not fully understood. This study aims to fill this gap by identifying the corporate acceleration programs and the main reasons private companies in Brazil are creating and executing them, from the perspective of organizational ambidexterity. Therefore, a qualitative and descriptive approach with multiple case studies was developed; data was collected through documentary research and semi-structured interviews, and was analyzed according to Gioia, Corley and Hamilton's recommendation. The results suggest that managers use corporate acceleration as a tool to employ exploration and exploitation. Exploration is promoted through the limited duration of the programs; internal mentors; physical structure apart from the corporation and differentiated environment; program's culture; changes in corporate team's behavior; quest to generate new businesses and trends created by startups. Exploitation is revealed as such programs can induce organizational changes and new working methods; adjust and improve corporate processes and the programs themselves; corporates select startups that relate to their core businesses and carry out incremental innovation. The results highlight how the corporate executives' engagement, support and sponsorship are important for the program's success.

**Keywords:** Corporate Accelerators; Exploitation; Exploration; Ambidextrous Organization.

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Equilíbrio entre <i>exploit</i> e <i>explore</i> para atingir inovações e clientes .....	36
Gráfico 2 - Número de <i>startups</i> financiadas por programas de aceleração no mundo .....	43

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Resumo das atividades de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> .....	37
Quadro 2 - Diferenças entre aceleradoras e aceleradoras corporativas .....	47
Quadro 3 - Corporações privadas com programas de aceleração corporativa no Brasil .....	63
Quadro 4 - Programas de aceleração corporativos selecionados para pesquisa.....	64
Quadro 5 - Citações sobre as características gerais dos programas .....	69
Quadro 6 - Citações sobre benefícios e incentivos oferecidos pelos programas .....	74
Quadro 7 - Citações sobre estrutura dos programas .....	78
Quadro 8 - Citações sobre a relação e o envolvimento corporativo .....	80
Quadro 9 - Citações sobre cultura dos programas.....	83
Quadro 10 - Citações sobre impactos dos programas nas corporações.....	85
Quadro 11 - Citações sobre objetivos e motivações dos programas .....	88

## Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura das organizações ambidestras .....	33
Figura 2 - Processo do modelo de negócios das aceleradoras.....	40
Figura 3 - Modelo de aceleração de startups da Y-Combinator .....	42
Figura 4 - Número de aceleradoras fundadas por ano e seu estado sede.....	44
Figura 5 - Fluxo do processo seletivo do Programa Nacional de Aceleração de <i>Startups</i> .....	45
Figura 6 - Estrutura ideal e processo da aceleradora corporativa.....	54
Figura 7 - Dimensões das aceleradoras corporativas .....	56
Figura 8 - Estrutura usada para análise de dados.....	66
Figura 9 - Estrutura de dados das características gerais dos programas .....	73
Figura 10 - Estrutura de dados dos benefícios e incentivos oferecidos pelos programas .....	77
Figura 11 - Estrutura de dados das estruturas dos programas .....	79
Figura 12 - Estrutura de dados da relação e envolvimento corporativo .....	82
Figura 13 - Estrutura de dados da cultura dos programas .....	84
Figura 14 - Estrutura de dados dos impactos dos programas nas corporações .....	87
Figura 15 - Estrutura de dados dos objetivos e motivações dos programas .....	91

## LISTA DE SIGLAS

<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FIEP</b>	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
<b>MCTIC</b>	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>SOFTEX</b>	Associação para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileiro
<b>UE</b>	União Europeia

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	PROBLEMÁTICA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	18
1.3.1	Justificativa teórica.....	18
1.3.2	Justificativa prática.....	22
1.3.3	Justificativa social.....	25
1.3.4	Justificativa pessoal.....	27
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1	AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL.....	28
2.1.1	Conceitos de ambidestria.....	28
2.1.2	<i>Exploitation versus exploration</i> .....	30
2.1.2.1	Estratégias.....	31
2.1.2.2	Estruturas.....	32
2.1.2.3	Processos.....	34
2.1.2.4	Cultura.....	34
2.1.2.5	Tipos de inovação.....	35
2.1.2.6	Retornos.....	37
2.1.2.7	Principais diferenças.....	37
2.1.3	Formas de ambidestria.....	38
2.1.3.1	Ambidestria estrutural.....	38
2.1.3.2	Ambidestria contextual.....	38
2.2	ACELERADORAS.....	39
2.2.1	Origem, conceitos e processo das aceleradoras.....	39
2.2.2	Cenário das aceleradoras.....	42
2.2.3	Sucesso e valor dos programas de aceleração.....	45
2.3	ACELERADORAS CORPORATIVAS.....	47
2.3.1	Aceleradoras <i>versus</i> aceleradoras corporativas.....	47
2.3.2	Conceito das aceleradoras corporativas.....	48
2.3.3	Ascensão das aceleradores corporativas.....	49
2.3.4	Benefícios e objetivos das aceleradoras corporativas.....	51
2.3.5	Processo e modelos dos programas.....	54
2.3.6	Configurações dos programas.....	55
2.3.7	Sucesso da aceleração corporativa.....	58
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>60</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	60
3.1.1	Delimitação da pesquisa.....	62
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	63
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	64
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65

3.5	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	66
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
4.1	OS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVOS PESQUISADOS .....	68
4.1.1	Características gerais dos programas.....	68
4.1.2	Benefícios e incentivos oferecidos pelos programas .....	73
4.1.3	Estrutura dos programas.....	77
4.1.4	Relação e envolvimento corporativo .....	80
4.1.5	Cultura dos programas.....	82
4.1.6	Impactos dos programas nas corporações .....	85
4.2	OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES DOS PROGRAMAS.....	87
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>92</b>
5.1	PRÁTICAS DE <i>EXPLOITATION</i> E <i>EXPLORATION</i> .....	92
5.1.1	Características do programa e benefícios/incentivos.....	92
5.1.2	Estrutura dos programas.....	96
5.1.3	Relação e envolvimento corporativo .....	98
5.1.4	Cultura.....	101
5.1.5	Impactos dos programas nas corporações .....	103
5.1.6	Objetivos e motivações .....	107
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>124</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As *startups*, jovens empresas de tecnologia, são movidas por digitalização, pelo espírito empreendedor, pela agilidade de mudar rapidamente e estão impulsionando grandes inovações que afetam setores inteiros, substituindo as existentes tecnologias e modelos de negócios (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015). Dessa forma, complementam os autores, as empresas de todos os setores perceberam que seus negócios também poderiam sofrer uma mudança radical e se perguntaram como se relacionar com *startups*.

Na busca de inovação corporativa, um dos principais desafios da liderança corporativa moderna é equilibrar esforços simultâneos entre os ajustes e alinhamentos necessários nas atuais competências e modelos de negócios da organização, a identificação e o entendimento das tendências e das novas oportunidades (LEHMANN, 2013; KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017).

Arndt e Koehler (2018) complementam que, como respostas a seus ambientes dinâmicos, as organizações precisam buscar mudanças incrementais por meio da exploração (*exploitation*<sup>1</sup>) de suas competências atuais e, ao mesmo tempo, explorar (*exploration*) novas oportunidades para sobreviverem. O equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* é chamado de ambidestria organizacional (LEVINTHAL; MARCH, 1993; MARCH, 1991).

Assim sendo, emerge uma estratégia corporativa até então pouco pesquisada no meio acadêmico: a constituição de novos negócios inovadores por grandes empresas já estabelecidas no mercado através de interações simbióticas com as *startups* (LARA, 2017). E uma das novas formas organizacionais, ainda insuficientemente investigadas, é o programa de aceleração corporativa interna (SELIG; GASSER; BALTES, 2018).

Dessa forma, o estudo objetiva investigar esse recente fenômeno, através da compreensão dos programas de aceleração pelas corporações privadas no Brasil, evidenciando as suas peculiaridades, atributos, características, motivações e análise de uma possível relação com a ambidestria organizacional.

---

<sup>1</sup> A tradução literal das duas palavras *Exploitation* e *Exploration* para a língua portuguesa é a mesma, isto é, Exploração, dessa forma, para diferenciar os conceitos neste estudo, os termos serão mantidos na língua inglesa.

Isto posto, essa dissertação está estruturada da seguinte maneira: o capítulo 1 é o introdutório onde serão apresentadas a problemática, os objetivos geral e específicos e as justificativas, sendo elas teórica, prática, social e pessoal; o capítulo 2 descreve as referências teóricas com o objetivo de estabelecer as bases sobre as quais se desenvolveu o estudo; o capítulo 3 expõe a forma como o trabalho será desenvolvido, ou seja, a metodologia de pesquisa; o capítulo 4 descreve e analisa os resultados encontrados na pesquisa, o penúltimo capítulo relaciona os resultados à teoria de base e, por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações do trabalho.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A *startup* “é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p.24). Também é classificada como uma empresa que ainda não alcançou escala significativa e “objetiva ter alto impacto ou utiliza um processo inovador intenso, independentemente do tamanho ou desempenho do mercado” (RODRIGUEZ, 2015, p.11). Dessa forma, as *startups* são importantes fontes de inovação por empregarem tecnologias emergentes para gerar novos produtos e reinventar modelos de negócios (KOHLENER, 2016).

Já as corporações estabelecidas no mercado, também chamadas de incumbentes, em geral, possuem uma ampla gama de competências incluindo capital, estrutura organizacional, conhecimento de mercado, bem como outras habilidades especializadas necessárias para desenvolver uma infraestrutura de mercado (ECHAMBADI; BAYUS; AGARWAL, 2008).

Comparadas às grandes corporações, as *startups* obtêm vantagens por possuírem maior agilidade, por normalmente terem ideias promissoras, desenvoltura organizacional, propensão a assumir riscos e aspirações de crescimento acelerado; entretanto, carecem dos recursos, tamanho, poder e rotinas já estruturadas e necessárias para executar um modelo de negócios eficientemente comprovado nas empresas estabelecidas (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015, WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

As empresas estabelecidas são otimizadas para eficiência a fim de atender às necessidades de mercados com alto nível de maturidade, por exemplo, preços baixos ou padrões de alta qualidade (SELIG; GASSER; BALTES; 2018). No entanto, estas estruturas, que são caracterizadas, por exemplo, por altos níveis de padronização e burocracia, são limitadoras para a criação de inovações descontínuas (SANDBERG; AARIKKA-STENROOS, 2014).

Assim, para tornarem-se mais empreendedoras e mais ágeis, empresas estabelecidas estão sob alta pressão para reorganizar seus processos de inovação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Porém, Ohr (2016) questiona se as organizações, em busca da renovação, adaptação e sucesso em ambiente de mudança, devem se tornar mais ágeis em suas estruturas existentes ou devem capitalizar unidades/empreendimentos separados dedicando-se a iniciar e desenvolver ideias e oportunidades exploratórias. E o autor responde que as organizações devem buscar tanto a adaptação e otimização do existente (*exploitation*) como a criação e implementação do novo, original (*exploration*); ou seja, pensar de forma integrada – ambos, ao invés de um ou outro.

Arruda *et al.* (2013) acreditam que o fortalecimento da competitividade dos negócios globais e as transformações tecnológicas intensificadas tendem a fortalecer o recente, e ainda limitado, movimento de utilização, por grandes empresas já estabelecidas no mercado, de atividades que permitam identificar e gerar novos negócios, sejam produtos ou serviços. Porém, algumas corporações já perceberam que o convencional investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) nem sempre é suficiente para obtenção de sucesso, buscando assim, aproximar-se às *startups* (YAMAÇAKE; BARBERO, 2017).

Assim sendo, parecem estar aumentando os esforços corporativos para alcançar o ecossistema de *startups*, e modelos anteriormente estabelecidos – que não corresponderam às expectativas – agora são complementados por formatos mais novos que parecem, em alguns casos, suprir melhor a lacuna entre os mundos grande corporação e *startup* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Da mesma forma, Richter, Jackson e Schildhauer (2017) acreditam que um número crescente de organizações está terceirizando, fazendo parcerias, patrocinando e colaborando com *startups*, com o objetivo de se beneficiar de sua criatividade, conhecimento e capacidade de inovação (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2017).

Portanto, um novo fenômeno foi identificado, a aceleradora corporativa: um programa de apoio estruturado para empreendedores de estágio inicial, considerada novo veículo para empreendimentos corporativos externos (LEHMANN, 2013). Assim sendo, a aceleradora corporativa surgiu em 2010 como uma nova forma de colaboração entre corporação e *startup*, onde a primeira se beneficia das características complementares da segunda (KOHLER, 2016; KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

O relatório da Deloitte (2015) aponta que a aceleradora é uma nova estrutura para as corporações, agindo como uma ferramenta valiosa para a construção de novos negócios, gerando, assim, um ambiente para interagir com a inovação, onde as ideias prosperam sob o suporte dos processos e sistemas organizacionais da corporação. O documento sintetiza em duas as motivações que indicam o interesse de uma corporação por esse tipo de programa de aceleração de *startups*: (i) retorno financeiro, a partir de participação acionária nas *startups*; e/ou (ii) benefícios econômicos obtidos através da integração de tecnologias ou modelos de negócio inovadores à organização.

Isto posto, as aceleradoras corporativas aparecem como uma maneira promissora para empresas estabelecidas explorarem novas ideias a fim de atingirem seus esforços de inovação e, dessa forma, fornecem uma plataforma única para o crescimento de longo prazo e renovação corporativa (KOHLER, 2016).

Empresas tão diversas como a Coca-Cola *Company* (Coca-Cola *Accelerator* Sydney), a AT&T (AT&T Foundry), a Siemens (Siemens TTB), a Intel (Intel *Education Accelerator program*), a Telefônica (Wayra) e a Nike (Nike + *Accelerator*), bem como governos locais (Chile *Accelerator*) estão posicionados para apoiar o novo movimento de aceleração corporativa (HEIM, 2011; MEYER, 2013; PULLEN, 2013; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). E as iniciativas de inovação das corporações podem ser realizadas de forma autônoma, a exemplo da Samsung (Samsung *Accelerator*) e Swisscom (Swisscom *Startup Challenge*) ou em sinergia com aceleradoras independentes, a exemplo da Disney, Microsoft e Barclays que fizeram parceria com a aceleradora Techstars (LEHMANN, 2013).

Apesar disso, Kohler (2016) acredita que as grandes diferenças entre corporações e *startups* tornam a colaboração entre ambas um desafio e a maioria

das organizações está experimentando diferentes maneiras de configurar e gerenciar suas iniciativas de aceleração.

Uma das diferenças percebidas é que a maioria das organizações estabelecidas possuem foco em atividades relacionadas ao *exploitation* (TUSHMAN; O'REILLY, 1996) ou seja, a busca por eficiência, aumento da produtividade, controle, segurança e redução de variância (O'REILLY; TUSHMAN, 2008), e em contraste, as *startups* superam sua concorrência inventando novas tecnologias e reinventando constantemente o mercado (DELOITTE, 2015), superando, assim, a maioria das organizações estabelecidas no *exploration*, isto é, busca, descoberta, autonomia, inovação e adoção de variações (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Será que as aceleradoras corporativas estariam buscando promover a *exploration* através da colaboração com as *startups*? Os autores Alänge e Steiber (2018) apresentam alguns modelos organizacionais como tentativas de solucionar o desafio da ambidestria e impulsionar a inovação expandindo as formas tradicionais de inovação das empresas, a exemplo do P&D interno, para incluir uma seção específica da comunidade externa: pequenas empresas de tecnologia.

Nesse sentido, o seguinte problema de pesquisa orientou a presente investigação:

**Sob a ótica da ambidestria organizacional, quais os principais fatores motivacionais para a implementação dos programas de aceleração corporativos nas corporações privadas brasileiras?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é compreender as principais motivações para as empresas privadas brasileiras criarem e implementarem os seus programas de aceleração corporativos, sob a ótica da ambidestria organizacional.

Para tanto, procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender os programas de aceleração corporativos no Brasil, através da descrição de suas características, benefícios oferecidos às *startups* aceleradas, estrutura, envolvimento corporativo, cultura e impactos;

- b) identificar as principais motivações das organizações brasileiras em criarem e implementarem o programa de aceleração corporativo;
- c) avaliar a prática do programa de aceleração corporativo quanto estratégia da ambidestria organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Kumar (2005) apresenta três importantes pontos a serem considerados na construção das justificativas da pesquisa: primeiro, a relevância do assunto e a certeza de que o mesmo irá acrescentar conhecimento às pesquisas já existentes, superar as atuais lacunas ou ser útil na formulação de políticas; segundo, que os dados utilizados na pesquisa estejam disponíveis; terceiro, ter a lembrança que as questões éticas podem afetar a população estudada e saber como superar os problemas éticos. Além disso, Castro (1978) ressalta os fatores originalidade, importância e visibilidade em relação ao tema de pesquisa.

Dessa forma, para expor os principais motivos do desenvolvimento desta pesquisa, a importância do tema, como ele vem sendo tratado na literatura, bem como a relevância da pesquisa na prática e as pessoas que serão beneficiadas, além do impacto do estudo para a sociedade e o significado deste trabalho para o pesquisador, justificativas teórica, prática, social e pessoal estão descritas neste tópico.

#### 1.3.1 Justificativa teórica

No relatório desenvolvido por Mocker, Bielli e Haley (2015), o fundador da Index Ventures, Giuseppe Zocco, levanta um dilema iminente para as corporações: tentar inovar internamente, talvez estabelecendo incubadoras internas e aproveitando os melhores talentos, ou optar por colaborar ou realizar parcerias com *startups*? E argumenta que, para a grande maioria das empresas, é muito mais valioso descobrir como alavancar a inovação que as *startups* conquistaram, realizando parcerias mutuamente benéficas.

De fato, conforme descrito a seguir, o engajamento e relacionamento entre corporações e *startups* têm sido adotados e abordados em muitos contextos.

Na última década, o fenômeno das incubadoras e aceleradoras corporativas privadas ganha força, tanto na teoria quanto na prática do empreendedorismo (HAUSBERG; KORRECK, 2018). Da mesma forma, Mian, Lamine e Fayolle (2016), apontam para o fenômeno das aceleradoras como emergente e relevante, porém existe ainda uma pesquisa muito limitada abordando tal tema. Há pouco desenvolvimento teórico que informa diretamente o delineamento das aceleradoras corporativas (KOHLE, 2016) e apesar da literatura existente geralmente refletir resultados positivos dos programas de aceleradoras corporativas, ainda falta pesquisa empírica e teoricamente fundamentada sobre como tais programas funcionam (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2017).

A fim de evidenciar os conteúdos aceleração corporativa e ambidestria organizacional nas pesquisas acadêmicas, utilizou-se o portal de periódicos da Capes<sup>2</sup> para levantar o número de artigos publicados. Primeiro foi realizada a busca por cada um dos assuntos separadamente, depois fez-se uma pesquisa relacionando os dois.

Assim sendo, a primeira busca foi iniciada pelo assunto *corporate accelerator* ou aceleração corporativa em qualquer parte do texto e obteve-se um resultado de 7.258 títulos, porém com o objetivo de aumentar o rigor das avaliações dos artigos, foi feito um filtro pelos periódicos revisados por pares e o resultado foi equivalente a 3.472 artigos. A pesquisadora leu alguns artigos e percebeu que muitos deles não tratavam especificamente de aceleração corporativa, mas apenas fazia uma menção superficial, logo, foi feito um refinamento dos resultados por tópicos relacionados a negócios, inovação, empreendedorismo e inovação aberta, diminuindo para 723, sendo 652 publicados nos últimos 10 anos.

As mesmas etapas foram seguidas para a busca dos assuntos *ambidextrous organization* e ambidestria organizacional, resultando em 3.418 periódicos revisados por pares e refinando pelos termos ambidestria, *exploration*, *exploitation* e

---

<sup>2</sup> A busca nesse periódico foi realizada devido a representatividade no Brasil. Segundo o próprio website da Capes, o Portal “oferece acesso a textos completos disponíveis em mais de 45 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais, e a diversas bases de dados que reúnem desde referências e resumos de trabalhos acadêmicos e científicos até normas técnicas, patentes, teses e dissertações dentre outros tipos de materiais, cobrindo todas as áreas do conhecimento. Inclui também uma seleção de importantes fontes de informação científica e tecnológica de acesso gratuito na web” ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br), Acervo, 2019).

ambidestria organizacional, obteve-se 366 artigos, sendo 359 publicados a partir de 1999.

Fazendo a relação dos artigos que tratam simultaneamente dos assuntos aceleração corporativa e ambidestria organizacional nenhum periódico foi encontrado no Portal Capes e na tentativa da busca dos termos na língua inglesa (*corporate accelerator* e *ambidextrous organization*), obteve-se 6 artigos revisados por pares, porém ao lê-los percebeu-se que nenhum deles, de fato, associa um tema com o outro. Entretanto, ao realizar uma busca mais minuciosa, incluindo outros periódicos, apresentações em congressos e trabalhos de conclusão de curso, foram encontrados quatro artigos ou dissertações que relacionam os temas, todos de autores internacionais e bem recentes: Arndt e Koehler (2018), Alänge e Steiber (2018), Freeke (2015) e Steiber e Alänge (2018).

Especificamente sobre as aceleradoras corporativas, algumas contribuições teóricas destacam-se, a exemplo de Lehmann (2013) que evidenciou as características e os motivos para a configuração das aceleradoras corporativas; Heinemann (2015) apresentou um banco de dados abrangente dos programas em todo o mundo e propôs uma definição das aceleradoras corporativas; Weiblen e Chesbrough (2015) examinaram como grandes corporações da indústria de tecnologia começaram a explorar a inovação empreendedora de *startups* e mencionam quatro modelos comumente usados nessa interação, sendo um deles o programa de aceleração corporativa, considerado uma subdivisão recente dos programas de inovação de fora para dentro (*outside-in*).

Ainda entre as pesquisas relacionadas ao tema, Kamm (2015) fornece estudos de caso e lições aprendidas de corporações que utilizaram ferramentas como aceleração e *hackathons* (maratonas de programação) para promover inovação; Mocker, Bielli e Haley (2015) elaboraram um guia com direcionamentos para implementar programas de relacionamento entre corporação e *startup*; Kohler (2016) oferece uma estrutura para entender as dimensões de delineamento e identificar padrões comuns para projetar aceleradoras corporativas eficazes; Kanbach e Stubner (2016) discutiram uma tipologia para aceleradoras corporativas, avaliando os objetivos e as configurações dos programas.

Nos anos 2017 e 2018 os trabalhos continuam, com destaques a Kupp, Marvel e Borchers (2017) que descreveram fatores de sucesso para as empresas

entrarem no mundo das *startups*; já Richter, Jackson e Schildhauer (2017) relataram os principais recursos dos programas de aceleração a fim de entender as expectativas e razões por trás dos mesmos; e o artigo de Selig, Gasser e Baltes (2018) contribui para uma melhor compreensão das aceleradoras corporativas internas, como uma nova forma de empreendimento corporativo e dos efeitos resultantes sobre a renovação organizacional.

No Brasil, Varrichio (2016) analisou as estratégias de inovação aberta adotadas por grandes empresas brasileiras e os programas de relacionamento voltados para *startups* no Brasil, a exemplo da aceleradora corporativa da empresa Telefônica; Lara (2017) propõe um modelo conceitual para apoiar a geração de novos negócios inovadores por meio de programas de aceleração corporativa; Yamaçabe e Barbero (2017) exploraram as particularidades qualitativas da implementação das aceleradoras corporativas.

Apesar de tais colaborações, nota-se que muitas iniciativas ainda estão sendo testadas e validadas, com corporações experimentando diferentes maneiras de configurar e gerenciar seus programas de aceleração (KOHLENER, 2016), que pode ser justificado pelos poucos anos de existência do conceito que, segundo Heinemann (2015), surgiu entre 2010 e 2011.

Dessa forma, de acordo com Kohler (2016), para identificar o potencial das aceleradoras corporativas e se beneficiar das possibilidades que elas representam não basta vê-las como uma brilhante e nova iniciativa de inovação. Devido à falta de compreensão dos vários objetivos e abordagens adotadas pelas empresas, é necessário um entendimento mais profundo sobre as aceleradoras corporativas que agregam valor às *startups* e que geram inovação para a corporação (KOHLENER, 2016; KANBACH; STUBNER, 2016).

As colaborações teóricas sobre ambidestria organizacional foram abordadas sob diferentes perspectivas. March (1991) descreve os desafios em manter o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* e as complicações em alocar recursos entre ambos. Levinthal e March (1993) retratam as limitações dos processos de aprendizados organizacionais e os desafios em equilibrar o *exploit* das atuais competências e o *explore* de novos conhecimentos. Smith e Tushman (2005), Tushman e Anderson (1986), Tushman e Nadler (1986) discutiram sobre inovação e mudança tecnológica e apontaram as tensões de se gerenciar inovações

incrementais *versus* inovações radicais e se elas podem ser perseguidas simultaneamente. Birkinshaw e Gibson (2004) sugerem que o *trade-off* entre eficiência e flexibilidade pode ser resolvido projetando um contexto organizacional apropriado. O'Reilly e Tushman (2008) identificaram um conjunto de proposições que sugere como a ambidestria atua como uma capacidade dinâmica e destaca o papel substantivo das equipes seniores na construção de tal capacidade.

Para demonstrar como a aceleração de *startups* se aproxima da ambidestria organizacional, os pesquisadores Alänge e Steiber (2018) apresentam e comparam três modelos diferentes para impulsionar a inovação por meio da parceria com agentes externos, entre eles, o programa de aceleração corporativo Greenhouse da Lantmännen. Apesar dos modelos ainda estarem em estágio inicial, os autores conseguiram identificar inovações de produtos e modelos de negócios gerados pelo programa: foram implementadas mudanças culturais nas empresas-mãe e também construídos ecossistemas externos com parceiros que vão desde *startups* a desenvolvedores e fabricantes individuais.

Além disso, Steiber e Alänge (2018) acreditam que a força das *startups* de tecnologia é a capacidade de desenvolver novas ideias rapidamente e testá-las com clientes que as adotam precocemente, dessa forma, acreditam que as *startups* são formas de solucionar o desafio da ambidestria para grandes empresas.

### 1.3.2 Justificativa prática

Na prática, várias empresas vêm adotando os programas de aceleração corporativa ao redor do mundo e, de fato, Mocker, Bielli e Haley (2015) estimaram que até um terço de todas as aceleradoras na Europa estariam apoiadas por entidades corporativas a partir de 2015.

Em 2013 a Coca-Cola criou o *The Bridge*, um programa de aceleração corporativa com duração de sete meses no qual fornece orientação comercial tangível, treinamento de *marketing* aprofundado, acesso a experientes mentores de negócios e conexão com a corporação, não exigindo participação societária das *startups* (THE BRIDGE, 2018).

Em 2015 a Intel apresentou o *Intel Education Accelerator* cujo objetivo é ajudar profissionais entusiastas e comprometidos nos temas educação, tecnologia e negócios que compartilhem a dedicação da corporação para promover a excelência

educacional recebendo os benefícios de mentoria, orientação e financiamento de até US\$100 mil para colocar as suas ideias em prática (INTEL, 2018).

Já em 2016, a AT&T lançou o *Aspire Accelerator*, aberto a empresas de qualquer tamanho ou idade, com ou sem fins lucrativos, desde que estejam focadas em iniciativas educacionais e tenham, pelo menos, um produto mínimo viável (AT&T, 2018). O programa busca por organizações que proporcionem aos alunos as habilidades necessárias para preencher os canais de talentos de hoje e de amanhã. E conecta as *startups* selecionadas aos recursos, serviços, conhecimentos e relacionamentos necessários para que promovam mudanças em como as pessoas adquirem as habilidades necessárias para bons empregos e carreiras recompensadoras.

Em 2018 a Microsoft iniciou um novo programa chamado Microsoft para *Startups*, com previsão de investimentos de US\$500 milhões nos próximos dois anos em seus três ecossistemas de apoio de *startups*, denominados *Reactors*, *ScaleUp* e *M12* (MICROSOFT, 2018). *Microsoft Reactors* são espaços projetados para promover o aprendizado, a rede e o compartilhamento de recursos em suas comunidades de desenvolvedores e *startups* locais. O *Microsoft ScaleUp* (anteriormente conhecido como *Microsoft Accelerator*) elege *startups* para participarem do programa imersivo em uma das oito localidades globais, seguidas pelo suporte contínuo (acesso a vendas, *marketing* e apoio técnico) de uma equipe dedicada. Atualmente possuem mais de 730 empresas graduadas por este programa.

No Brasil, em 2012, a empresa de telecomunicações Telefônica criou, como parte do programa de inovação corporativa aberta e empreendedorismo chamado Telefonica Open Future, a aceleradora corporativa Wayra, que está presente em 10 países (11 academias), e já investiu, apenas no Brasil, R\$100 milhões em 64 *startups* digitais (WAYRA, 2018).

Em 2014 a instituição financeira Bradesco idealizou o InovaBra, um ecossistema formado por oito programas complementares, criado para promover a inovação na instituição (INOVABRA, 2018). Um deles é o *InovaBra startups*, programa de inovação aberta que busca parcerias entre o Bradesco e *startups* que apresentem novos modelos de negócio aplicáveis à instituição financeira. O programa é composto pelas seguintes fases: inscrições das *startups* a qualquer

momento; processo seletivo com triagem das soluções; imersão de um dia com gestores do Bradesco e do mercado; *demoday* com apresentação das propostas de solução; deliberação dos finalistas; produção e entrega do modelo de negócio num período de até seis meses, com auxílio de mentores especialistas do Bradesco. O programa está na sua quarta edição, teve mais de 3.100 *startups* inscritas, 8 contratos fechados e R\$120 mil investidos por *startup*.

Em 2015 foi lançado o Braskem Labs, programa de aceleração da Braskem (produtora de resinas termoplásticas) formado por três plataformas para incentivar o ecossistema empreendedor: *ignition*, para *startups* que estão em fase de validação de seu modelo de negócio; *scale*, voltado às empresas com soluções já validadas e disponíveis no mercado, utilizando química ou plástico; *challenge*, para *startups* que resolvem problemas internos da Braskem de acordo com os desafios lançados por suas áreas, com a possibilidade de tornarem-se fornecedores ou parceiros (BRASKEM, 2018).

Já em 2018, duas iniciativas foram lançadas: o Google criou o programa *Launchpad Accelerator Brazil*, com base no Campus São Paulo do Google, voltado para *startups* brasileiras em estágio *growth* (mais desenvolvidas) com objetivo de encontrar e desenvolver líderes que fomentem a próxima geração de *startups* que superem o valor de mercado de US\$1 bilhão (GOOGLE, 2018); como porta de entrada para empreendedores, foi criado o Natura *Startups* com a missão de viabilizar e acelerar oportunidades de inovação por meio de parcerias e geração de negócios com as *startups*, com foco em crescimento, diferenciação e desenvolvimento sustentável (NATURA, 2018).

Embora em menor número, foram encontrados exemplos de corporações que praticaram a ambidestria organizacional com sucesso. O'Reilly e Tushman (2004) descrevem como o presidente da Ciba Vision, fabricante comparativamente pequeno de lentes de contato, decidiu *exploit* e *explore*, na década de 1990, através da competição no negócio maduro de lentes de contato convencionais e explorando novas tecnologias e mercados para uso prolongado de lentes. Os autores também descrevem a ambidestria do jornal USA Today que, ao perceber o declínio da circulação diária das mídias impressas, decidiu lançar um serviço de notícias *online* e construiu um tipo fundamentalmente diferente de organização, com papéis e

incentivos adequados para a entrega instantânea de notícias e para uma cultura empreendedora e altamente colaborativa.

Para empresas que trabalham ativamente com *startups*, este estudo será uma ferramenta útil no sentido de verificar e refinar seus programas. Para aquelas que não adotam programas de aceleração corporativos ou ainda não possuem uma abordagem sistemática, este trabalho pode ser uma boa fonte para compreender as principais motivações das corporações privadas em lançarem os programas de aceleração, as suas principais características e evoluções.

### 1.3.3 Justificativa social

No âmbito social, os formuladores de políticas públicas podem se beneficiar por ter uma visão clara das diferentes alternativas para apoiar os negócios e estimular o empreendedorismo juntamente com o desenvolvimento econômico.

É importante que instituições públicas fiquem atentas ao dinamismo do mercado e às novas relações entre corporações e *startups*, a exemplo da inovação aberta<sup>3</sup>. De acordo com Horn e Keyzer (2014) e Mocker, Bielli e Haley (2015), ao adaptar a inovação aberta, as empresas estabelecidas estão construindo programas estruturados para aproveitar o poder empreendedor. Da mesma forma, Simoudis (2014) aponta que um dos objetivos estratégicos por trás das iniciativas de aceleração corporativa é implementar processos de inovação aberta, com empreendedores externos trabalhando em projetos de interesse da organização e com potencial de serem adquiridos/investidos pela corporação; ou, ainda, tornarem-se alvos de investidores externos ou outras unidades de negócio da companhia.

Assim sendo, o movimento de inovação aberta tem chamado a atenção do mundo político e governantes ao redor do mundo que buscam estimular a troca de conhecimento (TUCCI, 2017). Como exemplo, Borges, Chesbrough e Moedas (2018) citaram que os ministros da ciência de todos os países da União Europeia (UE) concordaram que toda a pesquisa com financiamento público seja publicada em revistas de acesso aberto e que, em breve, toda a UE se beneficiará de uma disseminação muito mais ampla da pesquisa que financia. Os autores

---

<sup>3</sup> A inovação aberta foi definida como “um processo de inovação distribuído baseado em fluxos de conhecimento propositadamente gerenciados através das fronteiras organizacionais” (CHESBROUGH; BOGERS, 2014, pg. 12).

complementam que uma formulação de políticas efetiva, construída em torno da inovação aberta, deve aproveitar o valor agregado da abertura na ciência e, ao mesmo tempo, promover o investimento necessário para transformar iniciativas abertas em novas tecnologias e novos modelos de negócios.

Com o objetivo de garantir que o Chile continue a ser um centro mundial de inovação tecnológica e ser conhecido como impulsionador de empreendimentos tecnológicos que impactam positivamente a economia doméstica, o governo chileno criou, em 2010, o programa de aceleração Start-Up Chile que recebe de 200 a 250 empresas anualmente, tem duração de quatro ou seis meses e oferece Programa de treinamento (oficinas, palestras e outras atividades), pelotões (reuniões entre pares) e treinamento de campo.

No Brasil, existem programas de iniciativa pública para incentivos às *startups*, a exemplo do InovAtiva Brasil criado em 2012 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) como uma ferramenta da gestão pública que realiza, em todo o território nacional e sem custo, aceleração, conexão, visibilidade e mentoria para *startups* visando fortalecer e fomentar o ecossistema de inovação no Brasil (INOVATIVABRASIL, 2018). Além desse, há o *Startup* Brasil, programa nacional de aceleração de *startups* lançado em 2015, iniciativa do governo federal, criado pelo MCTIC, com gestão da Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro (Softex) e em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica (STARTUPBRASIL, 2018).

O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também oferece diversos instrumentos para fomentar e apoiar operações associadas à formação de capacitações e ao desenvolvimento de ambientes inovadores, com o intuito de gerar valor econômico ou social e melhorar o posicionamento competitivo das empresas, contribuindo para a criação de empregos de melhor qualidade, o aumento da eficiência produtiva, a sustentabilidade ambiental e o crescimento sustentado do país (BNDES, 2018).

Em nível regional, a Prefeitura Municipal de Curitiba, através da Agência Curitiba de Desenvolvimento e Inovação S/A, apoia o Ecossistema de Inovação de Curitiba, denominado Vale do Pinhão, através de ações e iniciativas sistemáticas para dar visibilidade e incentivar o crescimento das *startups*, como o Paiol Digital,

programa Tecnoparque, Worktiba - espaço *coworking*, além de vantagens para cadastrar a sua *startup* do Vale do Pinhão (AGENCIACURITIBA, 2018).

#### 1.3.4 Justificativa pessoal

No contexto pessoal, o desejo de pesquisar sobre as aceleradoras corporativas começou em 2016 ao trabalhar em uma organização na qual uma das áreas de negócio é a inovação. Lá foram observado e vivenciado, de perto, a dinâmica e os desafios do trabalho dos colaboradores da incubadora empresas e a relação com as *startups* que passavam pelo processo de incubação. A partir de então, despertou o interesse em conhecer mais sobre as formas de incentivos e relacionamentos com as *startups*, entre elas a aceleração corporativa.

Desta forma, este estudo é particularmente significativo para uma série de partes interessadas envolvidas na promoção de aceleração de *startups*, incluindo governos, universidades, indústrias que apoiam os esforços de aceleração, comunidades que adotam aceleradoras, instituições financeiras, potenciais empreendedores/clientes de aceleradoras, estudantes, além de pesquisadores interessados no tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo representa uma revisão da literatura considerada elementar para promover sustentação teórico-empírica para o estudo, responder à questão de pesquisa e contribuir na derivação de possíveis pontos de discussão para as entrevistas a serem conduzidas. A literatura foi identificada por meio de uma combinação de buscas em bancos de dados gerais, bem como em bases de dados científicas, com base em palavras-chave relevantes e autores proeminentes.

O capítulo foi dividido em três seções. A primeira seção retrata as organizações ambidestras, seu conceito e suas características; a segunda apresenta o que é aceleração de *startups*, como surgiu e evoluiu; por fim, a terceira e última parte descreve a aceleração corporativa e suas configurações.

### 2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Conceitos de ambidestria

A ambidestria organizacional foi definida como essencial para as organizações obterem sucesso a longo prazo e representa a capacidade de uma organização em buscar tanto o *exploitation* (exploração), de forma constante e eficiente, das competências comerciais atuais, quanto o *exploration* (exploração) de novas possibilidades e experimentação para se adaptar ao ambiente em permanente mudança (MARCH, 1991; O'REILLY; TUSHMAN, 2008; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

A ambidestria refere-se à capacidade de uma organização de gerenciar as demandas atuais, ao mesmo tempo em que é adaptável às mudanças no ambiente. (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Embora a mudança incremental por meio do *exploitation* seja necessária para melhorar a eficiência de uma organização ao longo do tempo, ela não permite a adaptação a um ambiente dinâmico em tempos de mudança revolucionária (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Em contrapartida, as empresas que principalmente buscam *exploration* correm um risco inerente porque seus retornos são difíceis de

estimar *a priori* e podem levar muito tempo para se materializar (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Ou seja, uma organização que se engaja exclusivamente em *exploitation* – o uso e desenvolvimento de produtos e serviços já conhecidos – irá sofrer com a obsolescência, enquanto aquelas que se dedicarem apenas ao *exploration* – busca por novos conhecimentos – nunca ganham os retornos dos seus próprios conhecimentos (LEVINTHAL; MARCH, 1993).

A capacidade das empresas de competir com sucesso a longo prazo pode, portanto, estar enraizada na capacidade de buscar *exploitation* e *exploration* em conjunto (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). O'Reilly e Tushman (2008) afirmam que, do ponto de vista estratégico, as corporações devem possuir não apenas as capacidades e competências operacionais para competir em mercados existentes, mas também a capacidade de recombinação e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais para se adaptar a mercados e tecnologias emergentes.

O'Reilly e Tushman (2004) citam o exemplo bem sucedido da ambidestria do jornal *USA Today* que nos anos 1990 tinha a versão impressa e, mesmo sem saber o impacto que a Internet poderia causar, o presidente da empresa decidiu construir uma versão *web* e contratou novos funcionários, que trabalhavam em um prédio diferente da parte impressa do jornal para criar a versão eletrônica *USAToday.com*. Como resultado, mencionam os autores, a versão *web* se tornou tão bem sucedida que trouxe mais leitores e mais propagandas do que a versão em papel.

Levinthal e March (1993, p.105) também mencionam o desafio e a importância da organização saber equilibrar o engajamento entre *exploitation* e *exploration* para assegurar sua viabilidade atual e futura:

O problema básico que confronta uma organização é engajar em suficiente *exploitation* para assegurar a sua viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dar energia suficiente ao *exploration* para assegurar sua viabilidade futura. Sobrevivência requer um equilíbrio, e uma mescla precisa de *exploitation* e *exploration* que é ótima é difícil de especificar.

Além disso, Tushman e O'Reilly (1996) acreditam que, para serem capazes de competir de forma bem-sucedida, as organizações têm o desafio de estarem alinhadas e ajustadas a estratégia, estrutura, cultura e processos da corporação, que sofrem transformações incrementais, e simultaneamente estarem preparadas

para as inevitáveis revoluções exigidas pelas mudanças descontínuas do mercado. March (1991) também reconhece que ambos *exploration* e *exploitation* são essenciais para uma corporação, mas existem desafios em contextos organizacionais, a exemplo da competição por recursos escassos onde escolhas em relação a investimentos e estratégias competitivas precisam ser realizadas.

Assim sendo, Tushman e O'Reilly (1996) destacam a importância de as lideranças serem ambidestras e apresentarem habilidades organizacionais e gerenciais para competirem num mercado onde custos, eficiência e inovação incremental são essenciais, e também para desenvolverem novos produtos e serviços, onde inovação radical, velocidade e flexibilidade são cruciais.

Por conseguinte, Raisch e Birkinshaw (2008, p.375) definem ambidestria organizacional como “a capacidade de uma organização de estar alinhada e ser eficiente em seu gerenciamento das demandas de negócios atuais enquanto simultaneamente ser adaptável às mudanças no ambiente”. E olhando pela perspectiva da inovação, Tushman e O'Reilly (1996, p.24) descrevem ambidestria organizacional como “a habilidade de simultaneamente perseguir inovações incrementais e descontínuas e mudar resultados a partir da organização de múltiplas estruturas, processos e culturas contraditórias dentro da mesma empresa”.

Exemplos de corporações praticando a ambidestria organizacional foram mencionados no estudo dos autores Birkinshaw e Gibson (2004) no qual a Nokia experimentou uma vasta gama de novas ofertas de tecnologia móvel, enquanto continuava a investir em sua franquia dominante de aparelhos e a GlaxoSmithKline experimentou modelos de organização alternativa, parceiros de aliança e tecnologias em sua busca por novos medicamentos de grande sucesso, e também se esforçou para maximizar o retorno de seu portfólio de medicamentos existente.

### 2.1.2 *Exploitation versus exploration*

De acordo com March (1991, p.71), *exploitation* inclui “refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução”, por sua vez, *exploration*

compreende “pesquisa, variação, assumir riscos, experimentação, jogar, flexibilidade, descoberta, inovação”.

Os pesquisadores observaram implícita ou explicitamente que a *exploitation* e a *exploration* envolvem processos diferentes e contraditórios de conhecimento (FLOYD; LANE, 2000, HE; WONG, 2004). Esse é um dos motivos de pesquisas anteriores alertarem que a ambidestria é rara (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2010).

Os desafios de gerenciar um negócio maduro, com ênfase na produtividade, melhoria incremental e foco de curto prazo, são bem diferentes de gerenciar um empreendimento com a missão de agir rapidamente, aprender com o fracasso e uma orientação mais a longo prazo (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Então, a maioria das empresas se esforça, analisando *trade-offs* entre as rotinas e lógicas opostas subjacentes à *exploitation versus exploration* (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Assim sendo, as pesquisas sobre a ambidestria reconhecem que *exploitation* e *exploration* formam uma relação paradoxal, que não só compreendem atividades opostas produzindo resultados diferentes, mas exigem de uma organização que pretende ser ambidestra, estruturas, processos, estratégias, culturas e capacidades substancialmente diferentes e contrárias (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2010; KORYAK *et al.*, 2018; O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Dessa forma, He e Wong (2004), Raisch e Birkinshaw (2008) acreditam que *exploration* e *exploitation* podem requerer estruturas, estratégias e contextos organizacionais fundamentalmente diferentes, conforme demonstrado a seguir.

#### 2.1.2.1 Estratégias

Burgelman (1991) argumentou que a longevidade corporativa depende de como os líderes estratégicos de uma empresa, que enfrentam a dinâmica da indústria não-linear, equilibram processos estratégicos induzidos e autônomos. Os processos estratégicos induzidos referem-se a iniciativas que estão dentro do escopo da estratégia atual da organização e se baseiam no conhecimento existente, logo estão relacionados a *exploitation*; enquanto os processos estratégicos autônomos dizem respeito a iniciativas que emergem fora do escopo da estratégia atual e envolvem a criação de novas competências, dessa forma, associados ao *exploration*. A análise de Burgelman (1991, p.256) sugere que uma combinação dos dois processos estratégicos pode ser a mais benéfica: “as organizações podem ter

que manter ambos os processos em jogo em todos os momentos, mesmo que isso signifique que a organização nunca maximize completamente seus esforços no domínio atual”.

Tal sugestão vai ao encontro da lógica estratégica descrita por March (1991), O'Reilly e Tushman (2008), He e Wong (2004) no qual as organizações ambidestras devem praticar o *exploitation* e *exploration* simultaneamente.

O'Reilly e Tushman (2008) mencionam o valor dos gestores se envolverem em esforços de experimentação de forma deliberada e conscientemente com um possível retorno a longo prazo, em vez de maximizar o lucro a curto prazo, além disso, para aumentar a probabilidade da ambidestria, reforçam a relevância de uma intenção estratégica convincente que justifique a importância de ambos *exploitation* e *exploration*. Hambrick (1994) complementa que, havendo consenso claro na equipe sênior sobre a estratégia e a visão para implementar a ambidestria, haverá mais troca de informações, menos conflito improdutivo e maior capacidade de responder a mudanças externas.

#### 2.1.2.2 Estruturas

O'Reilly e Tushman (2004) afirmam que as unidades *exploit* tem o foco em custo e lucro; possuem estrutura formal; controles para melhoria de margem e produtividade, valores de eficiência, qualidade e clientes; estimulam a melhoria da eficiência e a inovação incremental; são fortes em operações e lideram de maneira *top-down*. Dessa forma, as atividades *exploitation* são associadas com estruturas mecanicistas e sistemas fortemente acoplados que suportam o comportamento de refinamento das operações (HE; WONG, 2004) e dependem de padronização, controle, centralização e hierarquia (BURNS; STALKER, 1961).

Por sua vez, estruturas *explore* concentram-se na inovação e no crescimento; tem uma estrutura flexível e adaptável; é forte no empreendedorismo; impulsiona novos produtos e inovações revolucionárias; possuem controles para marcos e crescimento, valoriza a tomada de risco, a velocidade e a experimentação, e conduz de maneira visionária e envolvente (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Logo, as atividades *exploration* são associadas às estruturas orgânicas com sistemas

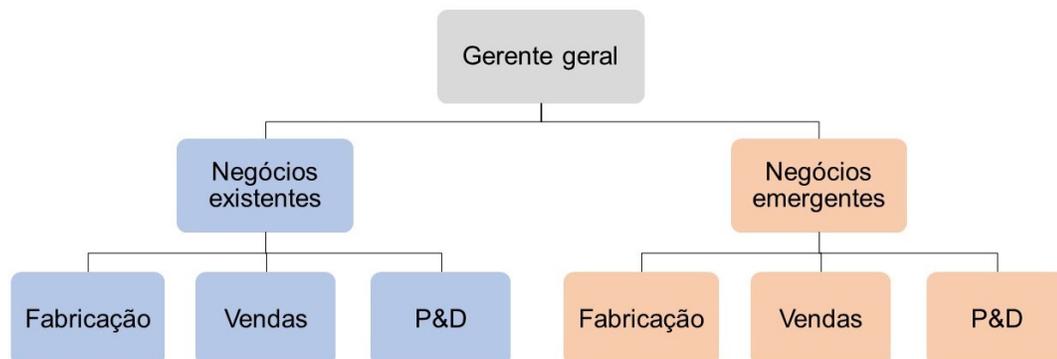
fracamente acoplados que suportam o comportamento pioneiro (HE; WONG, 2004) e apoiam a flexibilidade, com seus altos níveis de descentralização e autonomia (BURNS; STALKER, 1961).

Duncan (1976) sugere que as organizações estabeleçam ambas as estruturas: orgânicas para criar inovações e mecanicistas para implementá-las.

Operacionalmente, O'Reilly e Tushman (2004) identificaram que, para implementar projetos inovadores, as organizações tendiam a criar quatro formas diferentes de estruturas: (i) dentro dos projetos funcionais vigentes, como parte da estrutura organizacional e gerenciamento já existentes; (ii) times multifuncionais, com operação dentro da organização, porém fora da hierarquia gerencial existente; (iii) unidades independentes montadas fora da organização e da hierarquia de gestão estabelecidas; (iv) estabelecendo equipes de projetos que são unidades independentes estruturalmente, cada uma com seu próprio processo, estrutura e cultura, porém são integradas à hierarquia gerencial existente; atuando como organizações ambidestras (Figura 1).

Para Tushman e O'Reilly (1996, p.25), a lógica das organizações é manter unidades pequenas e autônomas para que os colaboradores tenham “senso de dono e sejam responsáveis pelos seus próprios resultados”.

Figura 1 - Estrutura das organizações ambidestras



Fonte: O'Reilly e Tushman (2004)

Em suas pesquisas, os autores O'Reilly e Tushman (2004) identificaram que, para lançamentos de produtos e serviços inovadores, nenhuma das equipes multifuncionais ou sem suporte produziram inovações reais, apenas 25% das equipes que usam projetos funcionais atingiram suas metas e, em contrapartida, mais de 90% dos que usaram a estrutura ambidestra tiveram êxito em suas tentativas. Essa afirmação vai ao encontro do estudo realizado por O'Reilly e Tushman (2008), no qual constataram que, para subunidades de *explore* e *exploit*, as arquiteturas organizacionais separadas (modelos de negócios, competências, incentivos, métricas e culturas) e a integração direcionada aumentam a probabilidade de ambidestria bem-sucedida, pois tais formações evitam que os recursos sejam dominados pelos negócios maduros e as novas unidades sejam solicitadas a atender às demandas dos negócios legados.

#### 2.1.2.3 Processos

Para March (1991), *exploitation* compreende coisas associadas a produção, eficiência, refinamento, execução, seleção, implementação e, por sua vez, *exploration* inclui interesses e trabalhos relacionados a aceitação dos riscos, pesquisas, experimentação, descobertas, flexibilidade, inovação. Portanto, existe uma preocupação sobre adaptação do sistema organizacional (MARCH, 1991), uma vez que os executivos têm o desafio constante de explorar o presente, atendendo aos atuais produtos e processos, enquanto olham para frente, preparando-se para as inovações que definirão o futuro (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

Para serem eficazes, as equipes ambidestras devem desenvolver seus próprios processos, de modo que possam estabelecer, nas unidades *exploration*, novos modelos cognitivos voltados para o futuro, enquanto permitem o aprendizado experiencial já vivenciado para se desdobrar nas unidades *exploitation* (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).

#### 2.1.2.4 Cultura

Para Tushman e O'Reilly (1996), a cultura organizacional pode se tornar uma barreira quando uma mudança descontínua é necessária.

Tushman e O'Reilly (1996) descrevem culturas bem-sucedidas adotadas por organizações ambidestras, onde *exploration* enfatiza as normas culturais necessárias para a inovação, a exemplo de abertura, autonomia, iniciativa e tomada de risco, que devem ser amplamente compartilhadas e enfatizadas, enquanto o *exploitation* apresenta uma cultura mais conservadora e menos autônoma.

Benner e Tushman (2001, p.21) acreditam que as unidades que praticam *exploration* “são pequenas e descentralizadas, com culturas e processos soltos”, em contrapartida, as unidades de *exploitation* “são maiores, mais centralizadas, com culturas e processos rigorosos”.

Assim sendo, o desafio para os líderes seniores é nutrir e refinar os processos, rotinas e estruturas organizacionais e estarem preparados para reconfigurar esses ativos à medida que os contextos mudam (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Raisch e Birkinshaw (2008) acrescentam que os altos executivos, líderes-chave nas organizações, têm um papel importante na promoção da ambidestria.

#### 2.1.2.5 Tipos de inovação

De acordo com O'Reilly e Tushman (2004), para competir e obter sucesso a longo prazo, a maioria das empresas deve buscar continuamente três tipos de inovações – incremental, arquitetônica e descontínua – voltadas para os clientes existentes e novos.

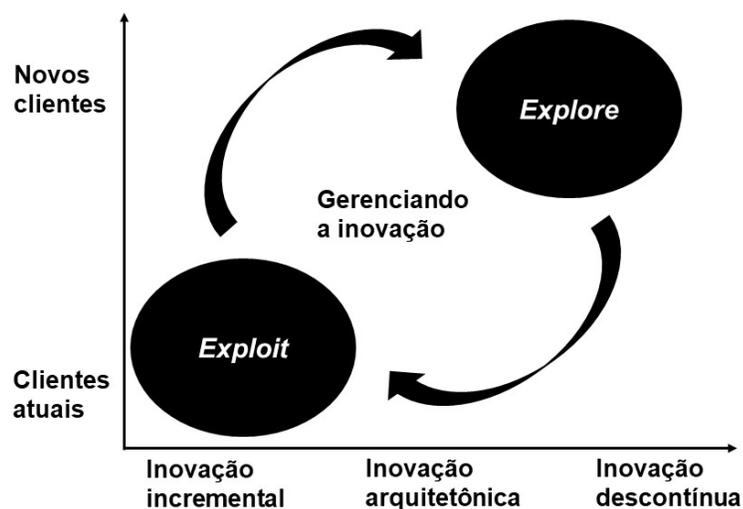
As corporações que buscam a inovação incremental realizam pequenas melhorias nos produtos e nas operações existentes, permitindo que operem com mais eficiência e agreguem valor cada vez maior aos clientes (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Assim sendo, March (1991), Levinthal e March (1993) acreditam que as inovações incrementais são *exploitative*, uma que vez que são projetadas para atender às necessidades dos clientes atuais e se baseiam no conhecimento organizacional existente.

Por outro lado, as corporações que adotam a inovação arquitetônica, aplicam avanços tecnológicos ou de processo para alterar fundamentalmente algum componente ou elemento de seus negócios (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

As inovações descontínuas são avanços radicais que alteram profundamente a base da concorrência em um setor, muitas vezes tornando produtos antigos ou formas de trabalhar obsoletos, a exemplo da fotografia digital (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Assim, March (1991), Levinthal e March (1993) consideram as inovações descontínuas, também chamadas de radicais, como relacionadas a *exploration*, pois exigem novos conhecimentos ou desvios das habilidades existentes.

Ao abordar novos segmentos de clientes através de inovações que permitem às empresas cobrar preços mais altos ou colher margens mais altas, as empresas podem entrar em mercados adjacentes (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Dessa forma, como mostrado no Gráfico 1, é preciso haver uma seleção e equilíbrio entre projetos de inovação incrementais, arquitetônicos e descontínuos para permitir que a corporação realize o *exploration* de novos mercados e oportunidades de crescimento, continuando o *exploitation* dos mercados existentes e a capacidade de lucro (MARCH, 1991; O'REILLY; TUSHMAN, 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Gráfico 1 - Equilíbrio entre *exploit* e *explore* para atingir inovações e clientes



Fonte: Adaptado de Nylander *et al.* (2010, p.6)

### 2.1.2.6 Retornos

Os retornos advindos do *exploitation* geralmente são positivos, previsíveis e realizados num período de tempo pequeno (curto prazo); em contrapartida, os retornos do *exploration* são desconhecidos e vulneráveis, de forma que a busca por novas ideias, mercados ou relações tem menos resultados certos, podendo ser negativos, em horizontes de tempo maiores (médio a longo prazo), e efeitos mais difusos do que o desenvolvimento dos produtos já existentes (MARCH, 1991).

### 2.1.2.7 Principais diferenças

Diante do exposto, o Quadro 1 a seguir fornece um resumo das atividades opostas, demandas organizacionais e resultados de *exploitation* e *exploration* encontrados na literatura da ambidestria.

Quadro 1 - Resumo das atividades de *exploitation* e *exploration*

	<b><i>Exploration</i></b>	<b><i>Exploitation</i></b>
Tipos de inovação	Inovação radical, disruptiva ou descontínua	Inovação incremental ou arquitetônica
Perfis de risco	Incerteza alta	Incerteza baixa ou média
Horizontes	Médio a longo prazo	Curto a médio prazo
Foco estratégico / Alvo da inovação	Riscos, descoberta, inovação, experimentação; inovação dos novos modelos de negócio; processo estratégico autônomo	Incrementos no custo ou nas características dos produtos, serviços, processos e mercado existentes; otimização dos modelos de negócio existentes, processo estratégico induzido
Objetivos	Criar uma mudança surpreendente que gere novos mercados ou transforme os existentes	Melhorar a produtividade frente aos atuais mercados concorrentes
Especificação da atividade	Atividades são marginalmente definidas e tem baixa especificação	Atividades são rigorosamente definidas e altamente especificadas
Cultura	Aberta e com orientação externa; aceita riscos; ágil; veloz, flexibilidade, experimentação; colaboração intensiva e trabalho em equipe	Determinada por procedimentos e configurações organizacionais existentes (manter as regras); controle como determinante chave
Estruturas	Descentralizada e com rede de relacionamentos; baixo nível de hierarquia; comunicação horizontal; equipe multidisciplinar	Centralizada; alto nível de hierarquia; comunicação vertical; equipes múltiplas alinhadas
Critérios de desempenho	Sucesso da inovação radical, foco em aprendizagem e trabalho em equipe	Desempenho medido separadamente por unidades e atividades; foco no desempenho individual e em medidas financeiras

Fonte: Elaborado pela autora (2019) a partir de March (1991); Gavetti; Levinthal (2000); Levinthal; March (1993); O'Reilly; Tushman (2004); Raisch e Birkinshaw (2008); Tushman; O'Reilly (1996).

### 2.1.3 Formas de ambidestria

#### 2.1.3.1 Ambidestria estrutural

A ambidestria estrutural, também denominada separação organizacional, cria estruturas separadas para diferentes tipos de atividades (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004). Assim, complementam os autores, há uma estrutura onde as principais unidades de negócios se alinham com os produtos e mercados existentes; e uma outra estrutura para o grupo de desenvolvimento de negócios prospectarem novos mercados, desenvolverem novas tecnologias e acompanharem as tendências do setor. A separação estrutural é necessária, argumentam Birkinshaw e Gibson (2004), porque os dois conjuntos de atividades são tão diferentes que não podem efetivamente coexistir.

#### 2.1.3.2 Ambidestria contextual

Birkinshaw e Gibson (2004, p.209) definem a ambidestria contextual como “a capacidade comportamental de demonstrar simultaneamente o alinhamento e a adaptabilidade em toda uma unidade de negócios”. Os autores complementam que, em vez de criar arranjos estruturais duais, como na ambidestria estrutural, espera-se que os líderes criem um contexto favorável nas unidades de negócios, dessa forma, a ambidestria contextual manifesta-se a nível individual.

No nível organizacional, a ambidestria contextual pode ser definida como a orientação coletiva dos funcionários para a busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade, no qual alinhamento representa uma noção clara de como o valor está sendo criado no curto prazo e como as atividades devem ser coordenadas e simplificadas para entregar esse valor; e adaptabilidade é a capacidade de avançar rapidamente para novas oportunidades, ajustar-se a mercados voláteis e evitar a complacência (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

A pesquisa de Andriopoulos e Lewis (2010) identificou que, como forma de adotar a ambidestria, os empresários buscam esforços empreendedores como formar *joint ventures* ou fazer parcerias com *startups* e assumir parte do risco. Da mesma forma, Alänge e Steiber (2018) reuniram alguns modelos operacionais que grandes corporações estão adotando para impulsionar inovação através de parceria

com atores externos, como forma de solucionar o desafio da ambidestria organizacional, a exemplo do programa de aceleração para o rápido desenvolvido de ideias promissoras.

## 2.2 ACELERADORAS

As aceleradoras corporativas seguem os mesmos princípios básicos que as aceleradoras não corporativas (HEINEMANN, 2015), logo, para essa pesquisa considera-se relevante descrever as aceleradoras não corporativas ou independentes.

### 2.2.1 Origem, conceitos e processo das aceleradoras

Segundo Lehmann (2013), a aceleração surgiu em 2005, quando o empresário Paul Graham fundou a Y-Combinator (YC), como uma iniciativa de empreendedores experientes inovando no campo de investimento em estágio inicial e apoio empresarial; transformou-se em uma referência global e é considerada a primeira e mais bem-sucedida aceleradora até os dias atuais.

As aceleradoras são entidades jurídicas que podem ter fins lucrativos ou não, com a finalidade de apoiar *startups*, durante um determinado período, na otimização de seus novos negócios inovadores, utilizando um processo sistematizado, que inclui seleção, infraestrutura e serviços de apoio, capacitação, mentorias, oportunidades de acesso a mercados, além do aporte de capital financeiro inicial (próprio ou de sua rede de investidores), em troca de uma possível participação societária futura nos negócios acelerados (CORTEZIA, 2018).

Para Deloitte (2015), uma aceleradora é um programa ou uma empresa que basicamente realiza ações que ajudam a *startup* a sair do chão e acelerar o seu crescimento através de apoio como mentoria, espaço de escritório, conhecimento e recursos adicionais.

De acordo com Cohen (2013), as aceleradoras de *startup* são financiadas de forma privada ou pública, possuem o processo de candidatura aberto, competitivo e cíclico, com seleção de grupos (coortes) de *startups*, oferecem programa com

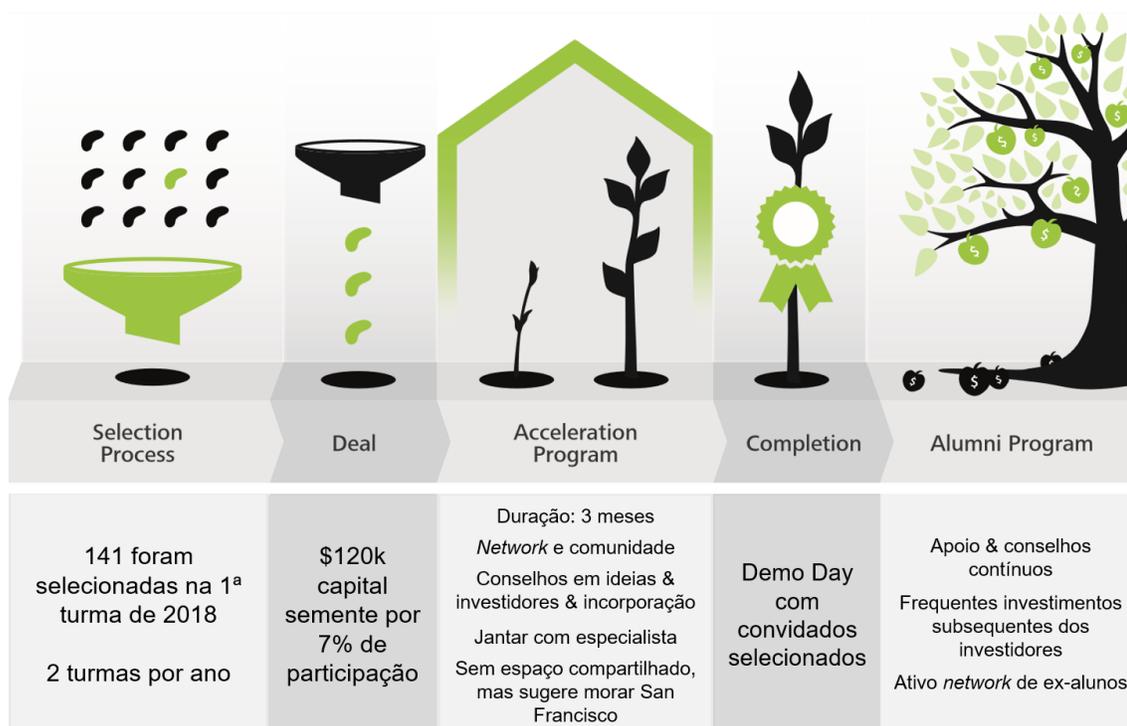


Alguns critérios comuns que as aceleradoras/programas de aceleração geralmente atendem e que os diferenciam de outras abordagens de investimento ou incubação de empresas são:

- o processo de aplicação ao programa é, em princípio, aberto a todos, porém altamente competitivo (MILLER; BOUND, 2011);
- são selecionadas coortes ou classes de *startups* ao invés de empresas individuais (MILLER; BOUND, 2011);
- o programa tem foco em *startups* compostas por pequenas equipes, não fundadores individuais (MILLER; BOUND, 2011);
- o programa tem duração predeterminada (LEHMANN, 2013);
- durante o programa é fornecido aos fundadores aconselhamento sobre produtos e negócios, bem como eventos programados e mentoria intensiva (MILLER; BOUND, 2011);
- as aceleradoras oferecem investimento inicial às *startups*, muitas vezes em troca de participação em *equity* (participação acionária) da *startup* (MILLER; BOUND, 2011);
- oportunidades de *networking* com outros investidores e consultores são oferecidas (LEHMANN, 2013);
- graduação periódica com *demo day* ou *investor day* (MILLER; BOUND, 2011) no qual *startups* fazem apresentação dos seus produtos/serviços a investidores para receberem capital de risco (LEHMANN, 2013);
- podem incluir espaço de escritório para *startups* usarem durante o programa (LEHMANN, 2013).

A aceleradora YC criou o seu programa de aceleração contendo cinco etapas, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Modelo de aceleração de startups da Y-Combinator



Fonte: Adaptado de Deloitte (2015) e Y-Combinator (2018)

Em seu *website*, Y-Combinator (2018) relata que criou um novo modelo para financiar *startups* em estágios iniciais investindo, duas vezes ao ano, uma pequena quantidade de dinheiro (US\$120 mil) em um grande número de *startups* que passam por um ciclo de aprendizagem no Vale do Silício, Califórnia, durante três meses. Nesse período há um intenso trabalho para aperfeiçoar as ideias da empresa, colocá-la na melhor forma possível e refinar seus argumentos para os investidores. Apesar de o ciclo se consolidar com o *demo day*, apresentação das *startups* a um público selecionado, a rede de ex-alunos da YC continua a ajudar os fundadores ao longo da vida da empresa.

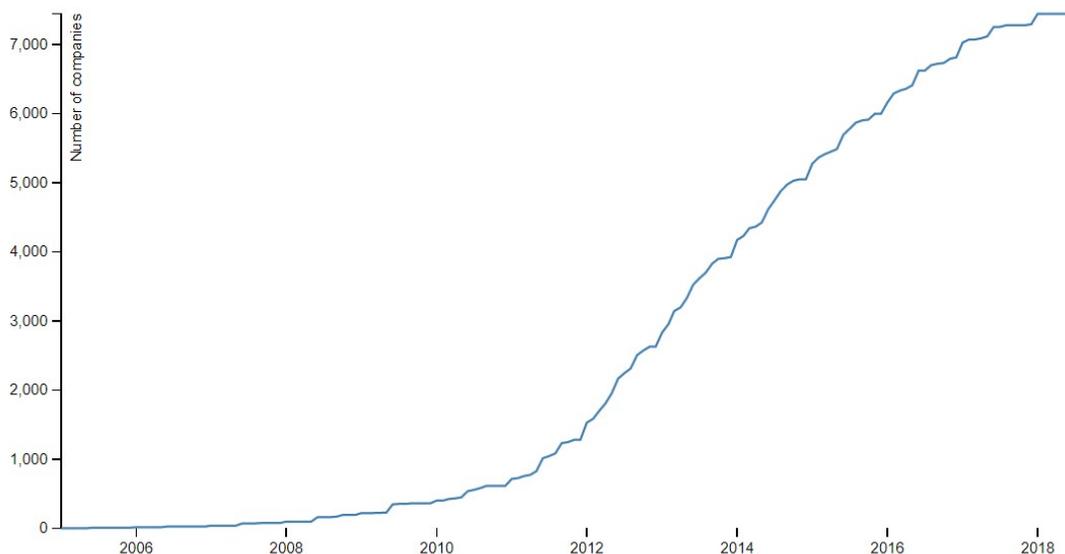
## 2.2.2 Cenário das aceleradoras

Christiansen (2009) criou um banco de dados – Seed-DB <sup>4</sup> com as aceleradoras (tradicionais e corporativas) no mundo e estima a existência de 190 programas de aceleração, com maior concentração nos EUA; aproximadamente

<sup>4</sup> Banco de dados disponível em <https://www.seed-db.com/accelerators>

8.000 empresas aceleradas, onde mais de 7.500 empresas foram financiadas desde 2005 (Gráfico 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**), cujo somatório dos investimentos realizados ultrapassam US\$40,2 bilhões, com destaque para as aceleradoras Y-Combinator (1541 empresas), Techstars (1336) e 500startups (686 empresas).

Gráfico 2 - Número de *startups* financiadas por programas de aceleração no mundo

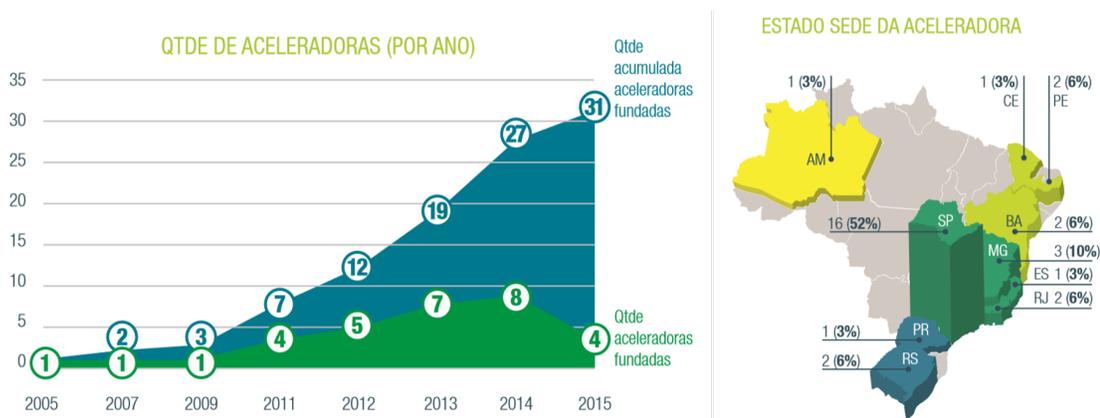


Fonte: Christiansen (2009); Seed-DB (2018)

Observa-se um número crescente de empresas que receberam financiamento durante os programas de aceleração em todo o mundo, sendo pouco mais de 1000 empreendimentos em 2012 e atingindo mais de 7700 em 2018 (Seed-DB, 2018).

No Brasil, Abreu e Campos (2016) identificaram 45 aceleradoras brasileiras, das quais 31 participaram da pesquisa sobre o panorama das aceleradoras de *startup* no Brasil e do grupo de 14 restantes, 6 não foram localizadas, 4 não participaram e 4 encerraram as atividades. Para os autores, desde 2005 houve um crescimento acentuado no número de aceleradoras em atividade demonstrando como o ambiente empreendedor tem sido presente e rico em oportunidades (Figura 4).

Figura 4 - Número de aceleradoras fundadas por ano e seu estado sede



Fonte: Abreu e Campos (2016)

Percebe-se que a maior parte das aceleradoras foram criadas nos anos 2013 e 2014, com concentração na região sudeste do Brasil, especialmente no estado de São Paulo, onde foram identificados 16 programas de aceleração, porém possuem uma cobertura nacional, ou seja, desenvolvem negócio em todo Brasil e algumas tem presença internacional (ABREU; CAMPOS, 2016).

Ainda segundo os autores, os principais setores dos negócios desenvolvidos pelas aceleradoras no Brasil são tecnologia da informação, que representa 84%, seguidos por educação (77%) e comércio e serviços (68%); dentro da amostra pesquisada 865 *startups* passaram pelo processo de aceleração e estima-se que no país mais de 1.100 *startups* já foram aceleradas. De acordo com a pesquisa, são realizados de dois a quatro ciclos de aceleração por ano, sendo escolhidas em média sete *startups* por ciclo; o valor máximo investido em uma *startup* foi R\$3 milhões, todavia o investimento varia entre R\$45 mil a R\$255 mil por *startup*, totalizando cerca de R\$51 milhões investidos e, no geral, as aceleradoras requerem uma participação acionária das *startups* em torno de 8% (ABREU; CAMPOS, 2016).

Também foi identificada iniciativa pública de aceleração a exemplo do programa “Startup Brasil” que, segundo Paula (2018), é uma política pioneira do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), criada em 2012 onde *startups* são investidas a fundo perdido pelo Governo. O autor informa que o programa se encontra na sua quinta turma, obteve mais de 3300 inscrições e apoiou 229 *startups* de 17 estados do país. O fluxo do processo seletivo do programa está representado na Figura 5.

Figura 5 - Fluxo do processo seletivo do Programa Nacional de Aceleração de *Startups*



Fonte: StartUp Brasil (2018)

O programa *StartUp* Brasil funciona por edições onde são lançadas até duas chamadas públicas, sendo uma para qualificar e habilitar as aceleradoras que serão parceiras do programa (primeira fase) e outra para a seleção de *startups*, com rodadas semestrais (segunda fase). Na terceira e última fase do programa executa-se o processo de aceleração, que finaliza com um evento de apresentação das *startups* aos investidores, o *demo day*. Durante a aceleração, com duração de até doze meses, as *startups* têm acesso a até R\$200 mil em bolsas de pesquisa e desenvolvimento para os seus profissionais, além de participar de uma série de eventos e atividades para capacitação e aproximação de clientes e investidores. As *startups* também são acompanhadas pelos gestores do programa, recebem investimentos financeiros das aceleradoras e têm acesso a serviços como infraestrutura, mentorias e capacitações em troca de um percentual de participação acionária.

### 2.2.3 Sucesso e valor dos programas de aceleração

De acordo com Lehmann (2013), o primeiro trabalho que tratou especificamente do fenômeno de aceleradoras foi a dissertação de *Master Business Administration* publicada por Christiansen em 2009. Christiansen (2009) investiga os

programas de aceleração semente<sup>5</sup> e busca respostas sobre como projetar um programa bem sucedido, sugerindo três elementos essenciais para sua criação: (i) conhecimento central das pessoas e recursos disponíveis para o programa; (ii) identificar claramente como o programa será atraente e em qual indústria ou tecnologia será focado; (iii) os fundadores do programa precisam desenvolver uma razão distinta e convincente para a existência.

Posteriormente, Miller e Bound (2011) entrevistaram investidores e acadêmicos, bem como fundadores e aqueles que operam programas de aceleração nos EUA e na Europa e publicaram um relatório sobre as aceleradoras e seu crescimento, como parte de um esforço mais amplo para setores público e privado entenderem como melhor apoiar o crescimento de *startups* inovadoras. Os autores concluíram que não existe uma maneira correta de executar um programa de aceleração de *startups*; o seu sucesso está associado à relação dos criadores e gestores do programa com as *startups* e investidores; acreditam que continuará havendo muita inovação nessa área na próxima década; e os programas de aceleração têm o potencial de acelerar ainda mais o crescimento do setor de tecnologia.

Os empreendedores que participam do processo de aceleração mencionam alguns elementos que consideram como agregadores de valor (CHRISTIANSEN, 2009; MILLER; BOUND, 2011; HUIJGEVOORT, 2012):

- interação ao time de gerenciamento da aceleradora, mentores e outros participantes do programa;
- facilidade de acesso a capital;
- apoio financeiro e financiamento inicial;
- apoio no desenvolvimento do produto e do negócio;
- quantidade de "pressão e disciplina" incorporada no programa;
- reputação da marca.

---

<sup>5</sup> Aceleradoras de *startups* são também conhecidos como aceleradoras semente (CHRISTIANSEN, 2009) e aceleradoras de negócio (HUIJGEVOORT, 2012).

## 2.3 ACELERADORAS CORPORATIVAS

### 2.3.1 Aceleradoras *versus* aceleradoras corporativas

Ademais, Heinemann (2015) mostra que as aceleradoras corporativas seguem os mesmos princípios básicos que as aceleradoras não corporativas, porém o oposto não é necessariamente verdadeiro. O autor compara as diferenças chave entre ambas, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças entre aceleradoras e aceleradoras corporativas

Indicador	Aceleradoras		Aceleradoras Corporativas
Nível Macro			
Surgimento	2005	>	2010
Programas	300	>	60
Crescimento	Devagar/estagnado	<	Forte, mas diminuindo
Localização	Mundo todo, mas predominante nos EUA	≠	Mundo desenvolvido e alguns países emergentes
Matriz	Não é relevante	≠	Maior parte na Europa e nos EUA
Nível Programa			
Objetivos	Sobretudo financeiro	≠	Sobretudo estratégico
Origem dos objetivos	Aceleradora	≠	Empresa patrocinadora
Propriedade	Na maior parte privada	≠	Corporações. Tendência a serem grandes empresas de TIC.
Áreas de interesse	Principalmente tecnologia, mas também saúde, finanças, energia, educação e ciências da vida	≈	Principalmente tecnologia, mas também mídia, comércio, finanças, saúde e educação
Setores de interesse	A maioria dos programas são generalistas. Alguns se especializam	≠	TIC, transporte, varejo, mercado financeiro, serviços, saúde e outros
Nível de Processo			
Seleção	Concorrido (menos de 2%)	=	Concorrido (menos de 2%)
Startups	Estágio inicial	≤	Estágio inicial ou crescimento

Fonte: Tradução própria de Heinemann (2015, pp.65-66)

Heinemann (2015) evidencia que a diferença entre as aceleradoras e as aceleradoras corporativas emerge do nível do programa: devido às diferentes estruturas de propriedade, os dois conceitos seguem diferentes tipos de objetivos. Para o autor, em geral, as aceleradoras se estabilizam através do retorno de seus

investimentos, o que os incentiva a obter resultados positivos para as empresas de seus portfólios; as aceleradoras corporativas, por outro lado, são responsáveis e financiadas pela corporação que as patrocina, logo tem objetivos sobretudo estratégicos.

Segundo Lehmann (2013), a aceleradora corporativa pode ser considerada como aceleradora de *startup* com suporte corporativo. O autor explica a diferença entre aceleradoras e aceleradoras corporativas e menciona que, assim como as aceleradoras privadas, um programa corporativo apoia um grupo de empreendedores por um período limitado de tempo, no entanto, a equipe de gerenciamento consiste em gerentes corporativos, e não em ex-empreendedores. E complementa que, da mesma maneira, as corporações oferecem aos empreendimentos acesso ao grupo de mentores e ao conhecimento empresarial na forma de treinamento, no entanto, em vez de cobrar pela participação, a corporação fornece o programa gratuitamente ou em troca de uma participação acionária em cada empreendimento.

### 2.3.2 Conceito das aceleradoras corporativas

Segundo o relatório da Deloitte (2015), a aceleradora corporativa é uma nova estrutura que atua como um laboratório de experimentos utilizados com os recursos de uma organização, em ritmo dinâmico e ágil, considerada uma ferramenta valiosa de inovação e de construção de negócios. O documento complementa que este novo ambiente é um lugar para compartilhar inovação e uma plataforma para trazer as ideias para próximo do negócio da corporação, com o objetivo de gerar vantagens econômicas para tornar a empresa uma organização exponencial, significando uma produção muito maior que a de seus concorrentes.

A aceleração corporativa é um programa semelhante ao de aceleradoras independentes (HEINEMANN, 2015, LEHMANN, 2013, WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), com execução estabelecida e duração limitada, no qual um grupo de *startups* é selecionado por uma corporação a partir de uma aplicação/processo seletivo e recebe suporte, financiamento, treinamento e colocalização – localizações

geográficas na proximidade da maior parte ou da totalidade da cadeia de inovação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Assim sendo, Lehmann (2013) afirma que, por meio de um processo inicial de admissão, os empreendedores entram no programa de aceleração em pequenas classes ou lotes, no qual são conectados a uma rede de mentores e recebem cursos e outras oportunidades para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras e, no término, todas as *startups* graduam-se juntas. Consequentemente, os custos dos programas podem ser diminuídos a medida em que permitem que muitas *startups* passem pela aceleração ao mesmo tempo, evitando gastos e esforços em seleções individuais (DEMPWOLF; AUER; FABIANI, 2014) e provavelmente reduzem a carga administrativa e os tornam mais impactantes em eventos como *demo day* (HEINEMANN, 2015).

Com entendimento análogo, Kohler (2016, p.348) afirma que as aceleradoras corporativas, com raízes nas incubadoras de empresas, são

“programas apoiados por corporações, de duração limitada que fornecem suporte a grupos de *startups* durante o processo do novo empreendimento, através de orientação, educação e recursos específicos da corporação”.

O autor complementa que a aceleradora corporativa pode beneficiar tanto a corporação quanto as *startups* aceleradas por elas, uma vez que as *startups* recebem ajuda para melhorar a execução dos seus produtos ou serviços e as corporações recebem suporte para buscar inovação.

### 2.3.3 Ascensão das aceleradores corporativas

De acordo com Kohler (2016) Heinemann (2015), os artigos acadêmicos sobre as aceleradoras corporativas ainda são muito limitados, no entanto foi identificado que elas surgiram em 2010 e a primeira corporação a adaptar o modelo de aceleração e fazer parcerias com *startups* para impulsionar a inovação corporativa foi a Citrix. Heinemann (2015) complementa que neste mesmo período outras corporações lançaram os seus programas de aceleração, a exemplo da

Microsoft, nos Estados Unidos, a ImmobilienScout, na Alemanha e a Telefônica, na Espanha.

Dessa forma, a aceleradora corporativa parece ter surgido do desejo de muitas empresas de se aproximarem da inovação e ganhar acesso a tecnologias emergentes, evitando assim o “vendaval” de destruição criativa (HOCHBERG, 2015). Porém, para Kohler (2016) a tendência da aceleradora corporativa se estende muito além da alta tecnologia e ganhou força em todo o mundo e em todos os setores, da saúde (Bayer) a seguros (Allianz), entretenimento (Disney) e bens de consumo embalados (Coca-Cola).

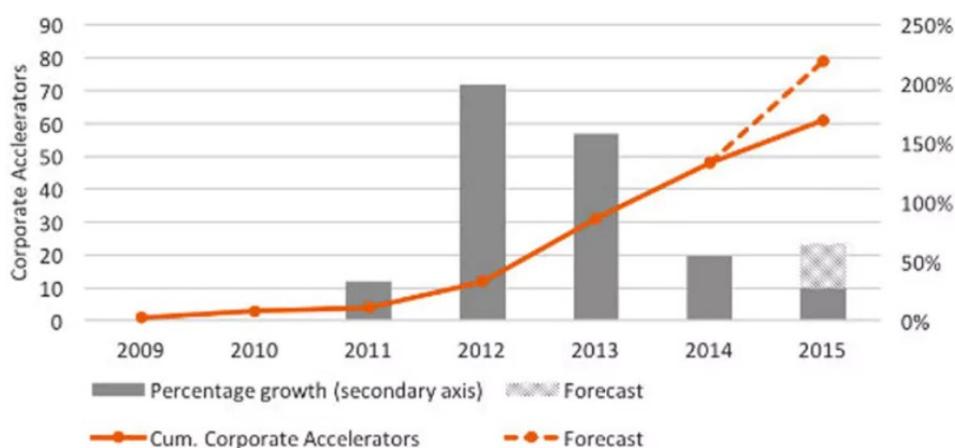
Em sua pesquisa, Heinemann (2015) mostra a ascensão das aceleradoras corporativas e afirma que o sucesso das aceleradoras é distribuído de forma desigual, uma vez que alguns poucos programas beneficiam altamente as suas *startups*, enquanto os demais não têm influência sobre o sucesso delas, e a consequência provável é a descontinuidade dos programas menos efetivos.

Assim, as aceleradoras corporativas estão em boa posição para substituir os programas que estão fechando, uma vez que as aceleradoras corporativas têm alta taxa de sobrevivência, em torno de 75%, indicando que as grandes empresas estão dispostas a patrocinar seus programas a longo prazo; além disso, a aceleração corporativa é livre para definir o sucesso em outros termos que não exclusivamente monetários; por fim, os programas corporativos são mais resilientes devido à sua dependência mínima nos lucros diretos (HEINEMANN, 2015).

Para Kupp (2018), à medida que a indústria das aceleradoras amadurece, há uma maior colaboração entre aceleradoras e as corporações, e isso é ainda mais verdadeiro para as aceleradoras corporativas (

**Gráfico 3).**

Gráfico 3 - Crescimento das aceleradoras corporativas



Fonte: Kupp (2018)

Dessa forma, pesquisas evidenciam que as aceleradoras corporativas estão crescendo em popularidade: a pesquisa da Nesta constatou que de 103 aceleradoras europeias, 32 eram geridas ou apoiadas por empresas no início de 2015 - um número que está crescendo rapidamente (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015). Em 2016, Heinemann criou uma base de dados<sup>6</sup> de incubadoras corporativas (Corporate Accelerator DB, 2018) ao redor do mundo e identificou 79 programas disponíveis, os quais oito foram interrompidos, enquanto outras fontes, a exemplo de Desai (2016), estimam que existam mais de 115 programas.

### 2.3.4 Benefícios e objetivos das aceleradoras corporativas

<sup>6</sup> Banco de dados de aceleradoras corporativas criado em dezembro de 2016, por Florian Heinemann, disponível em <https://www.corporate-accelerators.net/database/index.html>

Através de um programa de suporte estruturado para empreendedores de estágio inicial, a aceleradora corporativa apresenta-se como um novo veículo para empreendimentos corporativos externos, não apenas oferecendo uma janela sobre novas tecnologias e o conhecimento especializado de empreendedores, mas também permitindo extrair novo valor dos recursos existentes (LEHMANN, 2013).

Para Weiblen e Chesbrough (2015), o programa de aceleração corporativa, uma subdivisão dos programas de inovação de fora para dentro (*outside-in*), pode ser usado em diferentes contextos e no mundo corporativo tentam aproveitar a tecnologia das *startups* existentes, tornando-a acessível e útil para a corporação patrocinadora, e colocam a *startup* no papel de um fornecedor.

Dessa forma, Kohler (2016) resume várias colaborações eficientes e econômicas entre corporação-*startups* como resultado de um programa de aceleração, ou seja, a corporação pode:

- Apoiar o projeto piloto: como forma de explorar inovação a um baixo custo, em um período de tempo mais curto e com risco menores em relação ao negócio principal, a corporação oferece suporte para as *startups* desenvolverem soluções e produtos inovadores ao invés de tentar fazê-las internamente;
- Tornar-se cliente da *startup*: a corporação encontra soluções para seus problemas enquanto as *startups* têm um cliente de alto perfil, com oportunidade de testar seus produtos e dimensionar suas operações;
- Ser parceiro distribuidor: as *startups* podem oferecer seus produtos através das empresas, ao invés de construir canais próprios de distribuição;
- Investir em *startups*: *startups* não precisam recorrer as fontes tradicionais de capital de risco uma vez que a corporação provê investimentos; em contrapartida, as *startups* fornecem novos mercados e capacidades para a corporação;
- Adquirir a *startup*: forma de a corporação entrar em novos mercados ou resolver problemas específicos de negócio e para a *startup* pode ser uma estratégia de saída atraente.

Kupp, Marval e Borchers (2017) mencionam alguns cenários que beneficiam as *startups* frente a corporação, a exemplo do acesso a capital estar mais fácil, o

problema de escala importar menos, e os talentos estarem procurando negócios com crescimentos agressivos. Logo, descrevem vantagens e benefícios para as corporações criarem os programas de aceleração: é uma forma de se aproximarem das *startups* e através de “baixo nível de investimento em um número maior de empreendimentos diversifica o risco do investimento corporativo em inovação, permitindo a varredura de uma variedade de mercados e oportunidades de negócios” (KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017, p.49).

Diante dos benefícios apresentados, Kohler (2016) menciona cinco principais objetivos das corporações relacionados aos programas de aceleração corporativas:

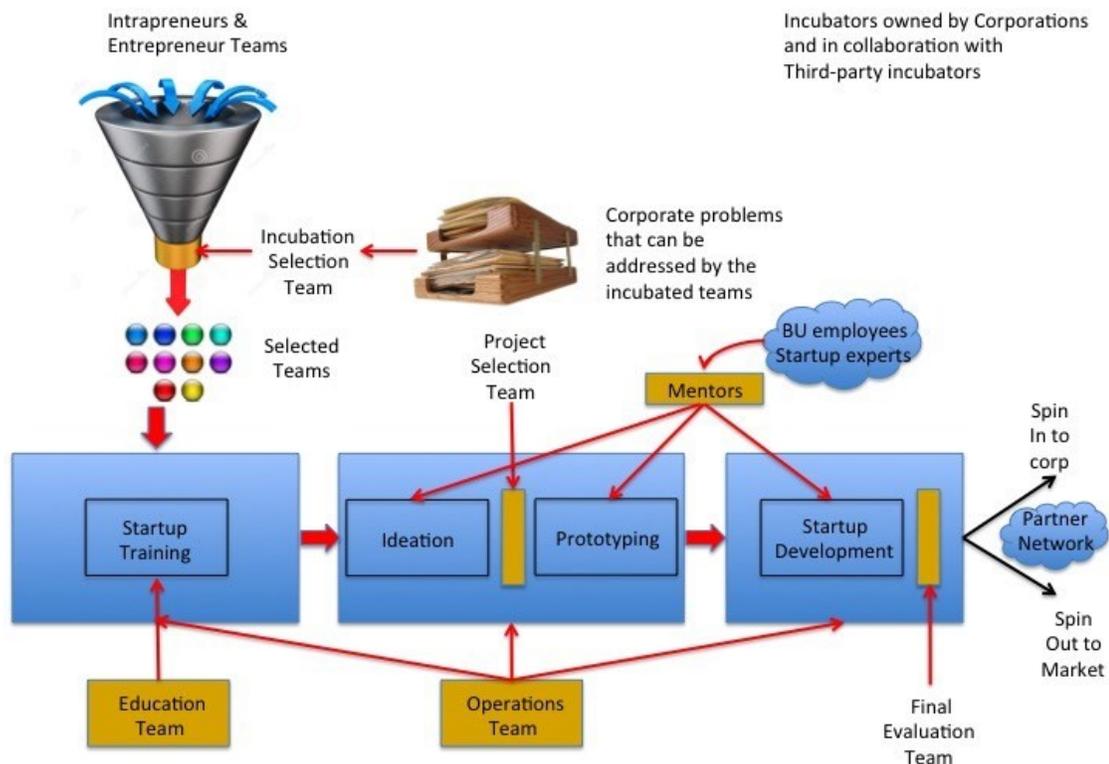
- Fechar a lacuna da inovação: como geralmente as corporações sofrem pressões de curto prazo que desestimulam os investimentos em novas iniciativas de crescimento, muitos programas fornecem a coordenação necessária para ideias que estão fora do escopo das unidades de negócios existentes, com o objetivo de preencher as lacunas nos negócios atuais;
- Resolver os desafios dos negócios: os programas convidam e selecionam *startups* para construir produtos e serviços utilizando as plataformas da corporação;
- Expandir a novos mercados: relacionar com as *startups* e estar próximo às últimas tendências tecnológicas potencializa a busca de novas oportunidades de mercado;
- Rejuvenescer a cultura corporativa: conectar a força de trabalho corporativa com novos talentos e ideias inspira pensamento inovador e pode resultar em funcionários se tornando agentes de mudança eficazes;
- Atrair e reter talentos: além de aproveitar o conjunto de inovações e talentos empreendedores externos, também pode ser útil para reter os existentes na organização.

Por fim, os objetivos dos programas definem a relação entre a corporação e a *startup*, além de enquadrar a interação entre processo, pessoas e lugar (KOHLE, 2016).

### 2.3.5 Processo e modelos dos programas

O processo da aceleradora corporativa descreve o programa pelo qual as *startups* passam (KOHLENER, 2016). Assim sendo, as aceleradoras corporativas normalmente seguem um processo particular de aceitação de equipes, treinando-as, ajudando-as a idealizar, criar protótipos e desenvolver suas ideias, finalizando com a saída para o mercado ou com a possibilidade de ser adquirida (SIMOUDIS, 2014), ou seja, começa com a fase de seleção e termina com a graduação (KOHLENER, 2016), conforme apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Figura 6 - Estrutura ideal e processo da aceleradora corporativa



Fonte: Simoudis (2014)

Dessa forma, após a identificação de um problema corporativo que possa ser endereçado às *startups*, a aceleradora corporativa seleciona equipes adequadas para serem incubadas, caracterizadas pela paixão e ambição de resolver um grande problema; profissionais capacitados fornecem aos empreendedores treinamentos educacionais, tipicamente em métodos de *lean startup* e processos de inovação;

com o apoio de uma equipe operacional, auxilia a prototipação de ideias; disponibiliza mentoria e orientação especialmente durante a fase de desenvolvimento, abrangendo experiência vertical específica do setor; oferece instalações adequadas e cria redes parceiras, incluindo investidores; como resultado, a *startup* pode ser adquirida pela corporação ou sair para o mercado (SIMOUDIS, 2014).

Hochberg (2015) menciona cinco modelos que uma empresa pode criar ou estar envolvida com a aceleração corporativa. O primeiro indica a forma mais básica, no qual a empresa e seus executivos podem atuar como mentores ou investidores junto às aceleradoras privadas existentes.

O segundo modelo, conhecido como *powered by* (desenvolvido por), indica que uma corporação contrata outra para executar a aceleração para ela, a exemplo das empresas Disney, Barclays, Sprint e Kaplan que contrataram a aceleradora Techstars, que fornece serviços como criação e gerenciamento de programas, contratação de pessoal, *marketing* e serviços administrativos, bem como espaço físico quando solicitado.

O terceiro padrão é caracterizado por empresas que criam as suas próprias aceleradoras, lideradas e gerenciadas internamente, a exemplo da Telefônica e Microsoft.

A quarta forma identificada é o modelo de consórcio, no qual algumas empresas se associam a outras para criar uma aceleradora de parceria em execução conjunta.

Um quinto modelo permanece completamente interno, com empresas tentando acelerar suas próprias equipes internas.

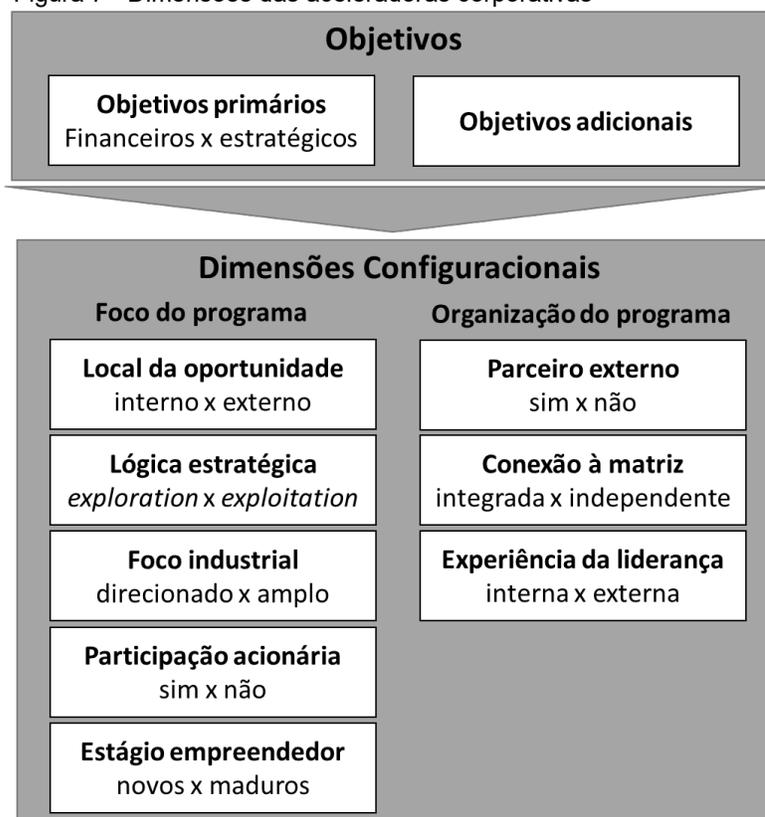
Desta maneira, os modelos específicos das aceleradoras corporativas distinguem-se significativamente: alguns oferecem modelos isentos de capital; alguns são executados com outros parceiros corporativos; outros são totalmente externos (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

### 2.3.6 Configurações dos programas

Avaliando treze programas de aceleração corporativos na Alemanha, Kanbach e Stubner (2016) sugerem duas diferentes configurações dos programas

que resultam em oito categorias e diferem de acordo com o seu objetivo principal, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Dimensões das aceleradoras corporativas



Fonte: Kanbach e Stubner (2016)

Deste modo, a análise de casos realizadas por Kanbach e Stubner (2016) revela uma variedade de objetivos para os programas de aceleração corporativos, sendo identificados dois objetivos principais, financeiros ou estratégicos, que fornecem a lógica do programa dominante, bem como objetivos adicionais que complementam a lógica geral do programa. Os autores explicam que o fundamento financeiro, frequentemente considerado uma condição necessária para a sustentabilidade do programa, está enraizado na valorização das *startups* que participam da aceleração corporativa. Já os objetivos estratégicos possuem

multifacetadas e buscam obter uma compreensão dos desenvolvimentos, tendências e tecnologias atuais do mercado; desenvolver e integrar os produtos e serviços das *startups*; avaliar produtos e serviços inovadores com potencial de perturbar os negócios atuais da matriz. E autores complementam que os objetivos estratégicos adicionais compreendem o esforço para criar um espírito empreendedor dentro da organização estabelecida e a intenção em transmitir uma imagem de uma organização inovadora, ágil, flexível para a sociedade.

Em relação às dimensões de configuração dos programas de aceleração corporativas, Kanbach e Stubner (2016) identificaram foco no programa e organização do programa. Segundo os autores, a dimensão foco no programa contém cinco categorias, sendo elas:

- local da oportunidade: os programas podem se concentrar exclusivamente em *startups* externas ou também visar ideias de negócios internos e *startups*; não foram identificados programas exclusivamente internos;
- lógica estratégica: os programas orientados ao *exploration* se dedicam em entender as tendências e criações do mercado, bem como identificar as *startups* responsáveis pelo desenvolvimento do mercado; já os orientados ao *exploitation* usam as competências internas da corporação para desenvolver a *startup*;
- foco industrial: foram identificados desde programas com interesses em *startups* dentro de um setor específico relevante para a corporação, até programas com foco muito amplo ou sem foco e que admitem *startups* com diversos históricos industriais;
- participação acionária: existem programas com e sem envolvimento de capital nas *startups*, no qual o envolvimento acionário é entre 5% e 9%;
- estágio empreendedor: os programas admitem *startups* que estão no estágio da ideia e podem nem mesmo ser empresas, que estão no estágio de protótipo, e algumas em fases posteriores que têm negócios com clientes e geram receita.

Já a dimensão organização do programa é composta por três categorias, descritas a seguir (KANBACH; STUBNER, 2016):

- parceiro externo: programas de aceleração corporativos podem ser iniciados e executados internamente ou por um parceiro externo (geralmente quando a corporação patrocinadora não possui as capacidades necessárias);
- conexão à matriz: as aceleradoras corporativas são integradas à organização matriz como parte de uma unidade de negócios ou departamento específicos, ou ser uma organização independente na forma de uma entidade jurídica autônoma, geralmente atuando como subsidiária;
- experiência da liderança: a gestão da aceleradora corporativa pode ser de responsabilidade de alguém com experiência de trabalho na corporação controladora ou de um indivíduo contratado externamente.

### 2.3.7 Sucesso da aceleração corporativa

Os programas de aceleração corporativos são tão novos que seu próprio sucesso ainda é considerado uma questão aberta (CHRISTIANSEN, 2009).

Não obstante Kupp, Marval e Borchers (2017) descreveram cinco práticas para atingir o que eles consideram um programa de aceleração corporativa de sucesso. Primeiro, as metas dos programas devem ser transparentes e alinhadas pela alta administração; é importante que haja um grande consenso dentro da empresa estabelecida sobre o objetivo geral da iniciativa. Além disso, é substancial formar uma equipe independente de defensores de *startups*, preferencialmente oriundos do empreendedorismo, que tenha certa autonomia e independência em relação à corporação. Também é essencial a oferta e o apoio de uma rede externa de relacionamento grande e comprometida, que inclua mentores experientes e bem-sucedidos, especialistas de diversos ramos e um grupo de investidores que funcione bem. Um quarto ponto relevante é reconhecer o horizonte de tempo do sucesso real e definir objetivos e medidas de longo prazo. Por fim, assim como para qualquer iniciativa que desafie a maneira tradicional de fazer negócios, o apoio do alto escalão é importante para a criação das estruturas da aceleração.

A classificação de um programa bem-sucedido é difícil de ser feita a curto prazo, e, conforme Kupp, Marval e Borchers (2017) e Simoudis (2014), o sucesso

real de um programa de aceleração corporativa só será mensurável ao longo de um período de sete a dez anos.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo é dedicado à apresentação da metodologia de pesquisa utilizada na identificar as características dos programas de aceleração corporativas adotados no Brasil. Dessa forma, serão mostrados o desenho da pesquisa, considerando as etapas de pesquisa, delineamento do estudo, perspectiva temporal, procedimentos de coleta e análise dos dados e, por fim, aspectos éticos envolvidos na pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Em relação a natureza do estudo, classifica-se como pesquisa de campo ou aplicada, isto é, realizada no local da ação, com a finalidade de buscar solução para problemas já existentes (VERGARA, 2013), dessa forma, uma investigação empírica foi realizada nas corporações onde ocorrem os programas de aceleração corporativa e junto aos responsáveis que dispõem de elementos para evidenciar o fenômeno pesquisado.

Para atingir os objetivos do estudo foi realizada uma pesquisa descritiva que, de forma cuidadosa e precisa, apresenta as características de determinado fenômeno ou população (BABBIE, 2007; RICHARDSON, 1999) e, embora sirva de base para explanar os fenômenos que descreve, não tem compromisso de explicá-los (VERGARA, 2013).

Quanto a abordagem, caracteriza-se como qualitativa, com a utilização de procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos (BRYMAN; BELL, 2007, GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa tem como principais características o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (TEIXEIRA, 2003).

Foi utilizado o delineamento do tipo estudo de múltiplos caso que, de acordo com Yin (2001, p.21) “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, tais como processos organizacionais e administrativos, e a maturação de alguns setores. Segundo Bryman e Bell (2007), o estudo de múltiplos casos ocorre quando o número de casos examinados excede um, mas geralmente pesquisa-se duas ou mais organizações como casos para comparações, onde os achados comuns entre elas podem ser tão interessantes e importantes quanto aqueles que as diferenciam.

Nesta pesquisa, optou-se pela coleta de dados primários e secundários que foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e documentações, website da corporação e registros em arquivos disponibilizadas pela organização (KUMAR, 2005; YIN, 2001).

Para tanto, através de pesquisas em artigos acadêmicos e reportagens relacionadas ao tema, foram levantadas as principais corporações que adotam os programas de aceleração como estratégia empresarial no Brasil e, a partir daí, foram selecionados atores com os quais realizou-se entrevistas semiestruturadas para capturar as perspectivas exclusivas dos colaboradores e tomadores de decisão responsáveis quanto às características, estruturas e motivações para implementação do programa.

Entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas são selecionadas para investigar e abordar o tópico específico com um foco claro (BRYMAN; BELL, 2007). A entrevista semiestruturada aproxima-se a uma conversa do cotidiano, porém existe uma finalidade, implicando numa técnica específica (KVALE, 2011). O autor complementa que a entrevista objetiva conseguir descrições do mundo vivenciado pelo entrevistado através da interpretação dos significados dos fenômenos narrados.

A utilização de entrevistas semiestruturadas proporcionou ao pesquisador flexibilidade para fazer perguntas de acompanhamento, que não são necessariamente abordadas no roteiro de entrevista, pois as respostas dos entrevistados podem levar a um tema interessante, que pode ser relevante para a pesquisa (BRYMAN; BELL, 2007). Era importante permitir que os entrevistados expressassem suas interpretações para desenvolver fundamentos baseados nas interpretações dos entrevistados.

Os dados específicos foram coletados por meio de entrevistas com funcionários de diferentes cargos e responsabilidades nas aceleradoras corporativas.

### 3.1.1 Delimitação da pesquisa

Embora a aceleração seja um fenômeno global, a adoção nos mercados locais pode diferir significativamente (LEHMANN, 2013). O autor complementa que enquanto várias aceleradoras com apoio corporativo podem ser encontradas nos Estados Unidos, diferenças nacionais como as condições econômicas e a percepção pública do empreendedorismo afetam o papel da aceleradora em cada país. Logo, ao tentar investigar um fenômeno global, isso pode adicionar complexidade não intencional à seleção de casos e impossibilitar a comparação entre as situações de cada aceleradora. O estudo teve, portanto, foco no Brasil onde as condições de mercado podem ser assumidas como iguais para cada caso de aceleração corporativa.

Ainda segundo Lehmann (2013), os investimentos em empreendimentos empresariais seguem diferentes estágios nos quais o capital é fornecido por diferentes atores e para diferentes propósitos. De acordo com o autor, o primeiro dinheiro fornecido a um empreendimento é muitas vezes referido pelo termo "semente" em que os fundadores conseguem dinheiro de amigos e investidores familiares ou anjos, ex-empresários que agora apoiam empreendimentos futuros. No entanto, esta dissertação não incluirá uma investigação na mecânica das finanças empresariais, uma vez que os termos de investimento fixo da aceleradora são apenas uma pequena parte de sua proposta de valor.

Essa pesquisa também não tem a intenção de criar ou propor um modelo ideal de programa de aceleração corporativa, nem investigar os tipos de empreendimentos mais adequados para a aceleração de *startups* ou quanto um acelerador corporativo precisa ser ajustado para apoiar empreendimentos em indústrias diferentes das que geralmente se concentram.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para identificação da população a ser entrevistada, realizou-se uma pesquisa documental exploratória com o objetivo de realizar o levantamento da lista de programas de aceleração corporativos presentes no Brasil.

Os programas foram definidos conforme o atendimento aos seis critérios, baseados em Christiansen (2009), Kanbach e Stubner (2016): (1) localização do programa no Brasil; (2) patrocínio de uma empresa estabelecida cujo negócio principal não seja investimento em *startups*; (3) atividade contínua com pelo menos um funcionário da corporação trabalhando em tempo integral para o programa; (4) *startups* receberem apoio por um período de tempo predeterminado; (5) programa de educação estruturado para a *startup* com aconselhamento sobre produtos e negócios; (6) a corporação pode ter a sua própria aceleradora ou contratar uma aceleradora privada para auxiliar a execução do programa (modelo *powered by*).

Os programas excluídos foram aqueles que não se enquadram aos critérios mencionados acima e/ou que realizem atividades diferentes da aceleração das *startups*, ou seja, que praticam exclusivamente *corporate venturing*, ou incubação, ou corporação que disponibilizam um espaço de conexão das *startups*, investidores, empresas, ou que realizem apenas a contratação de um serviço da *startup*.

Dessa forma, foram identificadas 15 corporações privadas, instaladas no Brasil, que desenvolvem programas de aceleração corporativa, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Corporações privadas com programas de aceleração corporativa no Brasil

Corporação	Setor	Site do programa
Ambev	Alimentício	<a href="http://www.aceleradoraambev.com.br/">http://www.aceleradoraambev.com.br/</a>
Bradesco	Bancário	<a href="https://inovabra.com.br/subhomes/startups/o-programa/">https://inovabra.com.br/subhomes/startups/o-programa/</a>
Basf	Química e Farmácia	<a href="https://agrostart.basf.com/pt/index.shtml">https://agrostart.basf.com/pt/index.shtml</a>
Baidu	Tecnologia	<a href="http://www.fundacity.com/laas-latin-american-angels-society/apply/1088">http://www.fundacity.com/laas-latin-american-angels-society/apply/1088</a>
Braskem	Química e Petroquímica	<a href="http://www.braskemlabs.com/">http://www.braskemlabs.com/</a>
Cetip	Setor financeiro	<a href="https://darwinstartups.com/">https://darwinstartups.com/</a>
Google	Internet	<a href="https://developers.google.com/community/launchpad/accelerators/">https://developers.google.com/community/launchpad/accelerators/</a>
Natura	Cosméticos	<a href="http://www.natura.com.br/a-natura/inovacao/startups">http://www.natura.com.br/a-natura/inovacao/startups</a>
Porto Seguro	Seguradora	<a href="https://oxigenioaceleradora.com.br/">https://oxigenioaceleradora.com.br/</a>
Renault	Automobilístico	<a href="https://renaultexperience.com.br/">https://renaultexperience.com.br/</a>
Samsung	Eletrônicos	<a href="http://anprotec.org.br/samsung/">http://anprotec.org.br/samsung/</a>
Sênior Sistemas	Tecnologia	<a href="http://www.inovesenior.com.br/">http://www.inovesenior.com.br/</a>

Suvinil	Tintas	<a href="https://suvinilforadalata.liga.ventures/">https://suvinilforadalata.liga.ventures/</a>
Telefônica	Telecomunicação	<a href="https://br-pt.wayra.co/">https://br-pt.wayra.co/</a>
Visa	Crédito	<a href="http://www.visa.com.br/programadeaceleracao">www.visa.com.br/programadeaceleracao</a>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A amostra foi escolhida por conveniência, esta é um tipo de amostragem não probabilística ou não aleatória, na qual membros da população-alvo que atendem a certos critérios práticos, como facilidade de acesso, proximidade geográfica, disponibilidade em um determinado momento ou disposição para participar, são incluídos para o propósito do estudo (DÖRNYEI, 2007). Refere-se também aos sujeitos da pesquisa da população que são facilmente acessíveis ao pesquisador (SAUMURE; GIVEN, 2008).

Dessa forma, a amostragem é composta por quatro corporações e Quadro 4 apresenta a seleção dos entrevistados e seus respectivos cargos nos programas de aceleração para as entrevistas semiestruturadas realizadas. Por uma questão ética e para garantir a privacidade dos participantes e corporações protegidas, os nomes das empresas foram referenciados por pseudônimos (instrumentos musicais).

Quadro 4 - Programas de aceleração corporativos selecionados para pesquisa

Referência da empresa	Cargo	Forma	Data	Duração
Bandolim	Diretor do Programa de <i>Startups</i>	Presencial	04/jan/2019	02:00
Bandolim	Gestor de Inovação	Presencial	04/jan/2019	02:00
Piano	Analista de Inovação	Telefone	05/fev/2019	00:50
Repique	Líder de Inovação	Presencial	16/jan/2019	01:30
Violino	Diretor de Inovação e Design	Presencial	04/jan/2019	01:10
Violino	Gerente da Aceleradora	Online (gravado)	17/abr/2019	01:05

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

As entrevistas foram realizadas junto aos gestores e/ou responsáveis pelos programas, para saber mais sobre a história, estrutura, cultura e estratégia da aceleração e das corporações patrocinadoras.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados para o desenvolvimento deste estudo privilegiou duas fontes de dados, primárias e secundárias.

A primeira etapa de pesquisa foi contextual e compreendeu o levantamento de informações que subsidiassem a identificação dos programas de aceleração corporativas, incluindo seus formatos, modelos e características. Nesta etapa foram utilizados dados de natureza secundária, adquiridos através de periódicos e artigos acadêmicos e livros com temas relacionados ao conteúdo pesquisado, reportagens de revistas e jornais de grande circulação, *website* das empresas, dados de instituições que promovem o desenvolvimento industrial.

De acordo com Kumar (2005) e Richardson (1999), dados secundários são conteúdos providos de segunda mão, informações já reunidas, catalogadas e disponibilizadas, coletadas para algum outro propósito diferente ao da pesquisa e num período temporal anterior à realização da pesquisa.

A segunda etapa da coleta de dados mediante dados primários, isto é, providos de informação de primeira mão, coletados diretamente via instrumento de pesquisa (KUMAR, 2005). Os dados primários referem-se ao conteúdo necessário para compreender como as corporações privadas criam seus programas de aceleração de *startups*. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores responsáveis por cada programa de aceleração corporativa.

A elaboração das perguntas do roteiro da entrevista (apêndice A) foram baseadas na literatura lida e especialmente na proposição de Kohler (2016), enquadrada na dimensão “processo”, uma forma de identificar e descrever como o programa de aceleração corporativa é executado. Para o autor, o processo começa com a fase de seleção e termina com a graduação e antes de criar recursos do programa, a primeira decisão da corporação relaciona-se à duração e ao grau de estrutura.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

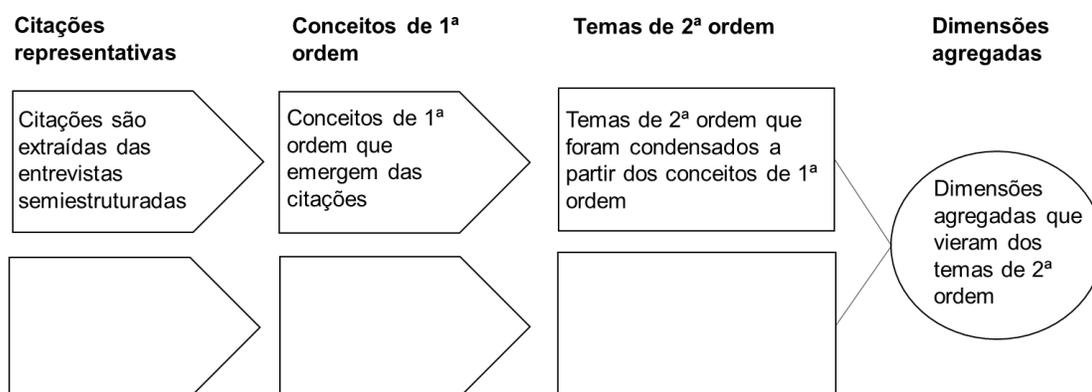
Para Teixeira (2003), a análise de dados é o processo de formação de sentido ou significado que vai além dos dados, que acontece através da consolidação, limites e interpretação sobre o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, ou seja, é o desenvolvimento para formar conteúdo e significação. O autor considera que a interpretação dos dados na pesquisa social refere-se à relação entre os dados empíricos e a teoria. Dessa forma, é recomendável que haja um

equilíbrio entre o arcabouço teórico e os dados empiricamente obtidos, a fim de que os resultados da pesquisa sejam reais e significativos.

Neste estudo, a coleta e a análise de dados aconteceram simultaneamente dentro e fora do campo. A análise e interpretação do conteúdo informado durante as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o objetivo de ajudar a gerar uma melhor compreensão da essência do fenômeno, o programa de aceleração corporativa. Os dados foram analisados segundo a recomendação de Gioia, Corley e Hamilton (2012).

As entrevistas semiestruturadas fornecem ao estudo dados ricos usando a abordagem da teoria fundamentada por Gioia, Corley e Hamilton (2012). A Figura 8 apresenta a estrutura de dados mencionada pelos autores e enfoca o aspecto individual do assunto que é estudado, analisando cada conjunto de dados que foi recolhido a partir das entrevistas individualmente, além disso, o uso de tal estrutura fornece transparência dentro do estudo.

Figura 8 - Estrutura usada para análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2019) baseado em Gioia, Corley e Hamilton (2012)

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

As informações dadas pelos entrevistados e inseridas na pesquisa são confidenciais. Para tanto, em toda a pesquisa foi garantido ao pesquisado o sigilo sobre sua identidade e todos os participantes foram conscientizados desta questão antes de começar a responder a entrevista, para que, assim, possam tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimentos, por meio do termo de livre

consentimento. Além disso, foi esclarecido aos entrevistados de que a pesquisa tem interesse apenas científico.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo fornece uma apresentação dos resultados da entrevista que resultaram da análise de dados aplicando a Metodologia Gioia para pesquisa indutiva (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012). No início de cada subcapítulo, citações representativas dos entrevistados são incluídas para fornecer evidências para as relações feitas a partir dos dados para a teoria emergente na forma de conceitos, temas e dimensões agregadas (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012). No geral, 23 temas de segunda ordem emergiram dos dados e foram destilados em sete dimensões agregadas, incluindo: características gerais dos programas; benefícios oferecidos; estrutura; relação e envolvimento corporativo; cultura; objetivos e motivações; impactos dos programas nas corporações.

### 4.1 OS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVOS PESQUISADOS

#### 4.1.1 Características gerais dos programas

Foi verificado que os programas de aceleração têm algumas características em comum, a exemplo da candidatura aberta a qualquer *startup*, um processo seletivo realizado em grupos, possuem duração limitada – varia entre um e seis meses, e não possuem obrigatoriedade do investimento financeiro em troca de participação societária nas *startups*, ou seja, são *equity free*. Além disso, todos os programas pesquisados têm poucos anos de vida e notou-se uma busca por um modelo coerente à realidade de cada corporação e, também, adequado às exigências *startups* e do mercado (Quadro 5).

Quadro 5 - Citações sobre as características gerais dos programas

Citações representativas	Temas de 2ª ordem
<p>"Após as inscrições, o programa passa por três fases, a Ideathon, cujo objetivo é que as equipes aprendam tudo que puderem sobre como criar uma ideia de alto impacto nas áreas de mobilidade e negócios sociais, além do desafio Twizy; Business Lab, no qual os times selecionados participarão de um programa intensivo onde uma ideia que nasceu no ideathon, e foi validada, agora ganhará corpo e se tornará um negócio com força para entrar no mercado; Aceleração, fase que as equipes selecionadas aprendem com o cliente, desenvolvem uma solução, são preparados por mentores do mercado e podem lançar uma <i>startup</i>". (Repique)</p>	<p>Candidatura aberta e processo seletivo em grupos</p>
<p>"Fazíamos edições anuais com chamada pública e em março de 2018 o programa tornou-se contínuo/recorrente, fazendo funil todo mês. O programa tem duas macro fases: seleção e experimentação, voltadas para melhoria de processo. As inscrições podem ser feitas a qualquer momento, por startup de qualquer segmento. Na seleção, tem o Funil que é pré-avaliação, submetida para a área de negócio. Tivemos 1509 <i>startups</i> inscritas em 2017; a Imersão de uma semana com 32 <i>startups</i> (etapa para contato com as startups) com participação de representantes de áreas de controle (risco, legal, etc) e técnicas, para construção do primeiro MVP; o <i>Demoday</i>: quinze <i>startups</i> fazem o <i>pitch</i> mais estendido para os boards da organização; e as Finalistas: divulgamos quais são as <i>startups</i> selecionadas (escolhemos dez). Na Experimentação tem a Produção e entrega: Comitê executivo de inovação – credibilidade e exigências – delibera uma verba utilizada para acelerar a experimentação. Muitas <i>startups</i> não têm conhecimento de segurança, as vezes a interface do app é pobre, logo, há melhoria de códigos, trabalhos com UX [experiência do usuário], entre outros". (Bandolim)</p>	
<p>"A gente está terminando o sexto ciclo e vai iniciar o sétimo ciclo, então a gente faz na verdade dois ciclos por ano, um no primeiro semestre e outro no segundo semestre. E aí a quantidade de startup é o que eu falei, no Ignição a gente traz de cinco a sete <i>startups</i> e no Tração duas a três <i>startups</i>, ou seja, no máximo dez por ano. [...] O programa é composto pelas etapas de Inscrições onde as <i>startups</i> preenchem um formulário extenso com várias informações que já dá para avaliar o nível de maturidade; de Seleção onde contamos com o apoio de uma aceleradora independente que faz a seleção e traz para gente cerca de quarenta <i>startups</i> para também avaliarmos e aí depois filtramos vinte para o <i>pitch</i> para os diretores; do <i>Pitch Day</i>: startups apresentam o produto ou serviço para os diretores da corporação; da Aceleração: pelo menos duas pessoas de cada <i>startup</i> selecionada fica em tempo integração no nosso espaço durante essa fase". (Piano)</p>	
<p>"O nosso processo de seleção a gente abre o chamado, elas se inscrevem, então a gente tem em média de 300 inscritos por <i>batch</i>, aí a gente realiza duas entrevistas no meio do caminho e a gente chega em quinze. Dessas quinze, elas vêm fazer um <i>pitch</i> ao vivo, e a gente chama todo o corpo, desde o presidente e todos os VPs da Violino e essas quinze <i>startups</i> apresentam e dali a gente tira 5, quando é o caso de <i>growth</i> e até dez no caso de <i>Start</i>; a gente faz essa seleção separadas.[...] Então o programa roda três meses, as que vão pro Vale do Silício ainda tem mais um mês. Então, aí no final a gente faz um <i>demoday</i>. E aí a gente fecha o primeiro <i>batch</i>. Na sequência a gente começa o segundo processo do ano e em dezembro a gente faz o <i>demoday</i>". (Violino)</p>	

"Durante os quatro meses de aceleração eles têm que ficar aqui <i>fulltime</i> , pelo menos o CEO e mais um da <i>startup</i> ." (Piano)	Duração limitada
"A gente vai selecionar o melhor de cada categoria para vir aqui passar quatro semanas em aceleração de verdade, durante o mês de julho. Como é um concurso exclusivamente para universitários, a gente também desenhou tudo para que não interfira na vida acadêmica deles, inclusive com o período de aceleração presencial, que é a única fase presencial que acontece aqui, durante o período de férias." (Repique)	
"A produção e a entrega [do produto ou serviço] duram seis meses, sendo três meses de experimentação com clientes e utilizando dados reais." (Bandolim)	
"A gente trabalha, aqui no programa, a gente chama de <i>startup</i> nível <i>start</i> , que ainda é nesse formato dessas que estão desenvolvendo o MVP...esse é um programa de três meses. E a gente tem o <i>growth</i> , que são <i>startups</i> que já tem a sua solução no mercado, ela precisa exatamente conquistar seus primeiros clientes; esse é um programa de 4 meses, onde a gente leva elas durante um mês para o Vale do Silício." (Violino)	
"Em 2019, o programa passa a ser <i>equity free</i> , ou seja, sem investimento financeiro em troca de participação societária." (Piano)	<i>Equity free</i>
"A Bandolim se resguarda no direito de adquirir ou não a solução. O fundo de participação da Bandolim pode ou não aportar recursos na <i>startup</i> . Já contratamos o serviço de treze <i>startups</i> e tem mais quatro em processo de contratação, já investimos em quatro, e por volta de 42 passaram pela fase de experimentação." (Bandolim)	
"A gente leva todos eles até a porta do CNPJ. Então por isso, como não é um CNPJ consolidado a gente não pode investir. Então a gente não tem como fazer um contrato de investimento em times, CPFs. Estatutariamente a Repique do Brasil não tem direito de se tornar parte de outras empresas." (Repique)	
"O modelo de negócio das aceleradoras independentes é o <i>equity</i> , então quando eles selecionam uma <i>startup</i> , eles vão aportar dinheiro na <i>startup</i> e eles querem uma porcentagem. A Violino não quer isso, nesse primeiro momento. Até porque a gente tem uma área de investimento, a Violino Venture, que fica na Califórnia." (Violino)	
"Depois dessas das experiências [em 2017] seguindo os programas de duas aceleradoras, aí sim a gente partiu para desenhar um programa nosso. Que aí a gente já tinha experimentado algumas coisas, a gente via o que deu certo e o que deu errado." (Violino)	Transformações e adaptações
"O programa começou em 2014 e tinham edições anuais com chamada pública, com duas macro fases: de seleção e experimentação. Em março de 2018 programa tornou-se contínuo, com captação recorrente, imersão mensal e experimentação." (Bandolim)	
"O programa foi lançado em 2015 e começou o primeiro ciclo de aceleração em 2016 com o segmento Ignição, voltado às startups em fase inicial. Ano passado [2018] criou o segmento Tração para startups de maior maturidade. Tem a participação societária das <i>startups</i> variando de 3% a 10%". Depois de sete ciclos, a partir de agora, o programa é <i>equity free</i> , isso significa que não há mais investimento financeiro em troca de participação societária." (Piano)	

<p>"O programa nasceu em 2008 para promover a aproximação da companhia com os acadêmicos. Era uma grande aula magna com objetivo de primeiro, lógico, difundir a marca, que à época ainda era pouco conhecida, e atrair talentos. Eles [estudantes] vinham até a aula magna, a gente os encantava, mas nada acontecia. Em 2012, resolvemos lançar um desafio onde a ideia era que a gente, por algumas temáticas, pudesse lançar para estudantes algo a ser resolvido. E a entrega era um formato bastante TCC, bastante acadêmico. Mas a gente acabava fazendo muito pouco com aquelas ideias. Em 2016, o pessoal resolveu repensar todo o programa, no qual os estudantes seguiriam desenvolvendo a própria ideia até o ponto disso se tornar uma startup. Em parceria com a Universidade criamos três fases: ideiação, <i>business lab</i> e aceleração." (Repique)</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### **Candidatura aberta e processo seletivo em grupos**

Os programas de aceleração corporativos possuem inscrições *online*, através dos quais qualquer pessoa pode se inscrever, geralmente de qualquer lugar do Brasil. Os formulários geralmente se concentram em questões criadas para revelar tanto sobre a equipe por trás de uma *startup* quanto sobre a própria ideia da *startup*. Após um primeiro corte, os candidatos são convidados para as entrevistas. O processo de seleção desde o prazo de inscrição até uma decisão é geralmente muito curto comparado a muitos outros programas de educação de negócios ou de financiamento. Para a Violino, por exemplo, a diferença entre o prazo de inscrição e o primeiro dia do programa é de oito semanas. Os programas são altamente seletivos, usando julgamento de especialistas para escolher as equipes com maior promessa. Para alguns aceleradores, há um limite no número de *startups* que eles podem suportar em cada grupo, com base na quantidade de espaço disponível no escritório ou no número de mentores e da equipe operacional necessários para lidar com números maiores. A Piano baseou-se em dez *startups* por ciclo, já a Repique consegue acelerar até trinta.

### **Duração limitada**

Todos os programas pesquisados estabelecem um tempo de duração para a fase de aceleração das *startups* como delimitador das entregas dessa etapa, sendo os períodos bem diferentes um dos outros, variando entre um e seis meses. O de menor duração trabalha com estudantes universitários, logo, utiliza o período de férias escolares para executarem a aceleração. E o de maior duração, contempla as

fases de produção e entrega do produto ou serviço, adaptando a solução da *startup* em parceria com as áreas de negócio da corporação. Esse intervalo de tempo pode estar associado à criação de um ambiente de alta pressão que impulse o rápido progresso das *startups*.

### ***Equity free***

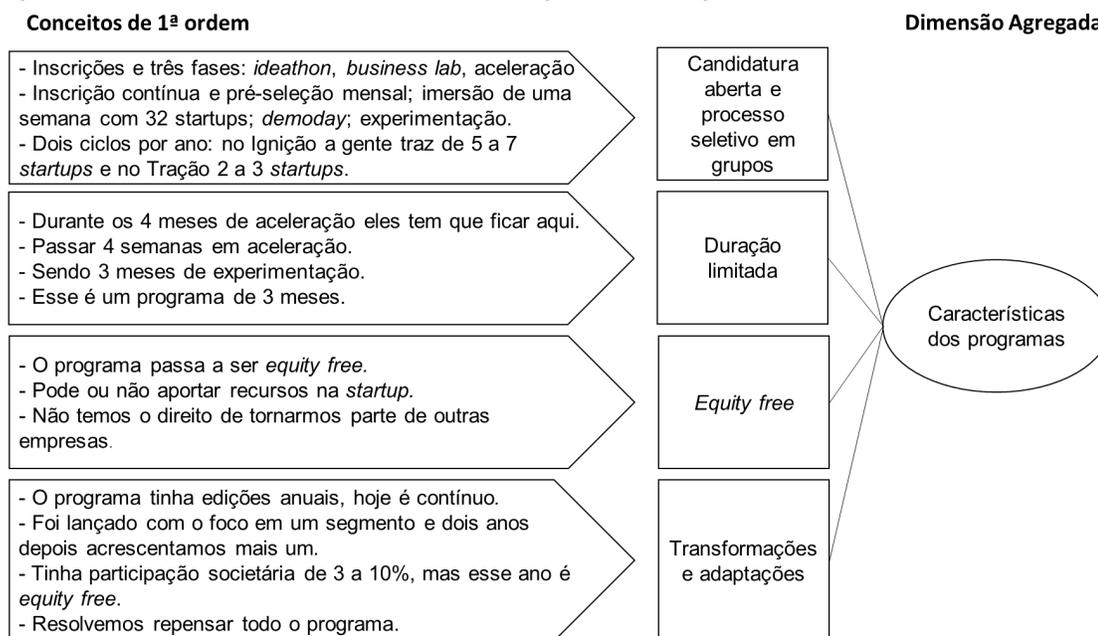
Até 2018, o programa da corporação Piano tinha como particularidade o investimento financeiro em troca de participação societária das *startups* selecionadas, podendo adquirir até 10% da *startup*. Porém, a partir de 2019, deixou de considerar o investimento como uma premissa. Assim sendo, todos os programas de aceleração entrevistados optam por não terem a obrigatoriedade em adquirir participação societária das *startups*, seja por estratégia do programa, seja por limitação estatutária da corporação.

### **Transformações e adaptações dos programas**

Notou-se uma busca por um modelo coerente à realidade de cada corporação e, também, adequado às necessidades e exigências *startups* e do mercado. Dessa forma, foi percebido uma evolução e aumento de maturidade dos programas de aceleração, onde experimentos, validações, mudanças e adequações foram sendo realizadas ao longo das edições/turmas lançadas.

### **Estrutura de Dados**

Figura 9 - Estrutura de dados das características gerais dos programas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.1.2 Benefícios e incentivos oferecidos pelos programas

Como forma de atrair o interesse das *startups* pelos programas de aceleração, esses oferecem diversos benefícios e incentivos, sendo os principais mentoria de profissionais capacitados, espaço físico, descontos ou mesmo gratuidade em serviços da corporação ou de parceiros, ajuda de custo para participar do programa em âmbito nacional e internacional (quadro 6).

Quadro 6 - Citações sobre benefícios e incentivos oferecidos pelos programas

Citações Representativas	Temas de 2ª ordem
<p>"O programa oferece mentoria em três momentos distintos, durante a imersão e nas fases de planejamento e experimentação. O objetivo é permitir a <i>startup</i> um apoio e orientação profissional, mercadológico etc, mitigando os riscos conhecidos de um empreendimento. Temos mentores internos (funcionários do própria Bandolim) que numa atividade de imersão trocam experiências com as <i>startups</i>. E também existem mentores externos." (Bandolim)</p>	
<p>"A gente dá mentoria, a gente tem diretores executivos da empresa acompanhando as <i>startups</i> com reuniões quinzenais, abrindo portas aqui dentro pra fazer negócios. A gente tem uma programação bem puxada aqui para eles, de mentoria, tem mentores externos também, enfim, para preparar eles para as necessidades que a gente precisa (8 mentores internos e mais de 50 externos). Outro diferencial do programa é que depois desses quatro meses, a <i>startup</i> pode ir para o Vale Silício ficar três meses, com a nossa aceleradora parceira. Eles têm aceleração lá, mas todas as despesas com estadia, locomoção é tudo da <i>startup</i>, então é um grande benefício, mas também ela tem que estar bem estruturada para poder arcar com todo esse custo." (Piano)</p>	
<p>"Hoje são entre 55 e 60 mentores da Violino, então mais de um terço dos funcionários da Violino são mentores do programa e a gente tem mais uns 40 e poucos mentores do mercado, para ajudar eles com alguns pontos que eles entendem que precisam desenvolver. Então a gente tem mentores não só dentro da Violino, mas no mercado em uma gama gigantesca de atuações, desde jurídico, produto, vendas, liderança, gestão de times, então uma gama bem completa de mentores, mas que a gente está sempre ampliando para ajudar as <i>startups</i> a desenvolverem esses pontos. A mentoria de toda a equipe da aceleradora internacional é paga pela Violino dentro do programa de aceleração. Da mesma forma que a gente paga a aceleradora para operacionalizar aqui, a gente paga a de lá." (Violino)</p>	Mentoria
<p>"Na segunda etapa a gente começa a, além de conteúdo, dar para eles mentoria e acompanhamento. O processo de mentoria nós temos pelo menos quinze mentores, é um grupo grande de pessoas que participam. Dos trinta times, passa para um pré-filtro de dez e aí para isso a gente colhe os <i>feedbacks</i> dos mentores para saber os mais engajados, os que estão realmente produzindo, que estão trabalhando para que a gente leve para a banca o que realmente é mais relevante de tudo que se inscreveu. Na terceira etapa a gente promove conexões, alavancagem e mentorias, cada um individualmente passa por um processo de <i>coaching</i>, então ainda que este time de universitários não queira virar uma <i>startup</i> eles, no mínimo, sairão melhores profissionais daqui." (Repique)</p>	
<p>"A <i>startup</i> fica aqui por 4 meses, alocada no nosso espaço, tem salas de reunião, auditório, laboratório para prototipação; a gente dá toda a infraestrutura do lugar. É um ambiente inovador e propício para o desenvolvimento, localizado em São Paulo." (Piano)</p>	
<p>"Esse espaço fica aberto 8h às 20h e ele é todo de grátis para eles, eles estacionam aqui embaixo. E aqui é transformado, durante todo o período tem água, suco, café, cerveja, refrigerante, barrinha de cereal, chocolate, bolacha, enfim, tudo para que eles se sintam mais despreocupados possível." (Repique)</p>	Espaço físico
<p>"Temos um espaço de inovação, apartado da Bandolim, onde incentivamos as <i>startups</i> trabalharem nele, porém não é oferecido gratuitamente. É uma estrutura disruptiva, onde as pessoas podem trazer o seu cachorro, beber cerveja" (Bandolim)</p>	

"Eles ficam aqui [ambiente colaborativo], no sexto andar, então esse espaço é pago pela Violino." (Violino)	
"Além disso, para <i>startups</i> do Growth, toda ida pro Vale [do Silício] é paga pelo Programa. Então vão até dois empreendedores de cada <i>startup</i> , então estamos falando de dez pessoas. O programa paga hospedagem, transporte, alimentação, tudo pago... eles ficam um mês lá." (Violino)	Ajuda de custo
"Então a gente paga o traslado, hospedagem, café da manhã, recebem além disso uma ajuda de custo de R\$100/dia para almoço, janta, para combustível no carro que a gente deixa a disposição deles durante todo o período de aceleração. É sempre em formato de ou prêmio ou ajuda de custo." (Repique)	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### **Mentoria**

Um dos benefícios oferecidos pelos programas é a mentoria para as *startups* ou equipes selecionadas, sendo que alguns oferecem em mais de um momento do processo/etapas, a exemplo das corporações Bandolim e Requite. Os programas dispõem de mentores, funcionários da própria organização (corpo executivo), mas também utilizam recursos externos para orientar as *startups*, a exemplo da Piano e Violino. Os programas da Piano e Violino têm parcerias com aceleradoras internacionais, no Vale do Silício - EUA, onde as *startups* que passaram pelo programa de aceleração deles, no Brasil, têm a oportunidade de receberem mentorias internacionalmente. Os objetivos das mentorias são preparar as *startups* para as necessidades da corporação patrocinadora do programa, e para ajudá-las a desenvolverem áreas que precisam ser aperfeiçoadas, como jurídico, produto, vendas, liderança, gestão de times.

### **Espaço físico**

Todos os quatro programas de aceleração corporativos entrevistados têm espaço físico para receberem e acelerarem as *startups* ou equipes selecionadas, oferecendo instalações diferenciadas, com salas de reunião, auditório para conferência, em um ambiente colaborativo, com normas mais brandas, como a possibilidade de levar cachorros para o local de trabalho (exemplo: Bandolim e Violino), flexibilidade no código de vestimenta, alguns oferecem lanches, bebidas incluindo alcoólica, sempre pensando no bem-estar das pessoas que ali ficarão no

período de aceleração. Do total, três corporações custeiam as despesas dos espaços físicos, são elas, Violino, Repique e Piano.

### **Descontos ou gratuidade em serviços**

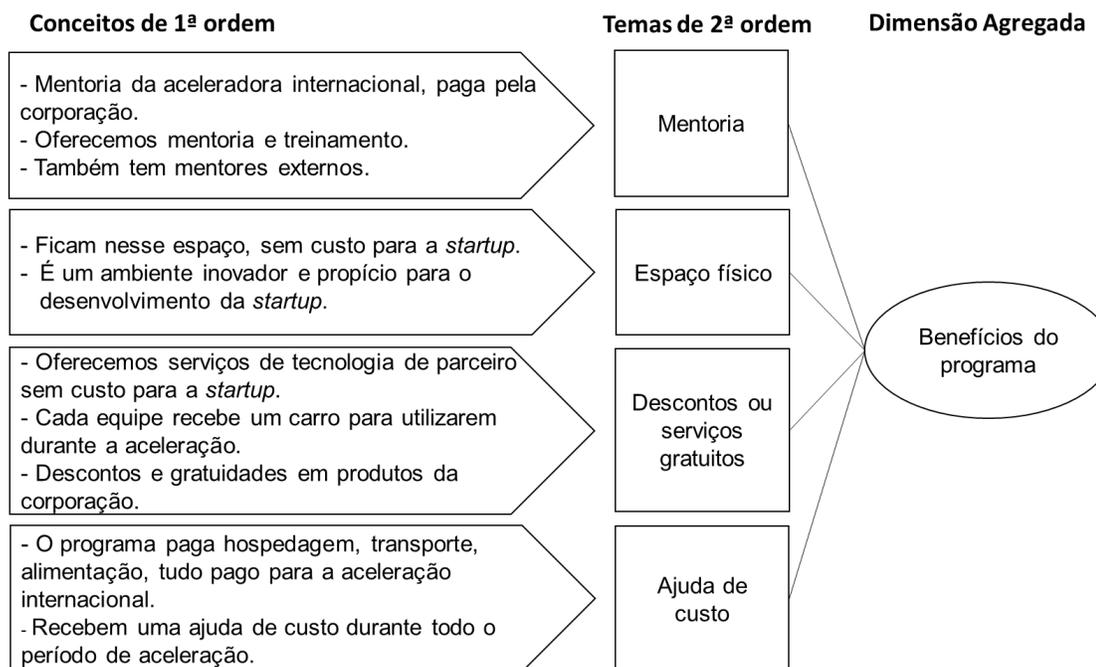
Das entrevistadas, três organizações mencionaram benefícios oferecidos para as *startups* ou equipes do programa de aceleração relacionados a descontos ou gratuidade em serviços da corporação ou de parceiros, a exemplo da Repique, Violino e Piano que cedem um carro por equipe para ser utilizado durante o período de aceleração, e as demais oferecem soluções e serviços de tecnologia com descontos ou até sem custo. A Violino menciona que o valor dos serviços cedidos às *startups* pode chegar a R\$250 mil.

### **Ajuda de custo**

Outro benefício mencionado pelos programas de aceleração corporativos foi a ajuda de custo aos integrantes das equipes ou *startups* selecionadas para cobrirem despesas com transporte, hospedagem e alimentação durante o período de aceleração, a exemplo da Violino e Requipe.

### **Estrutura de Dados**

Figura 10 - Estrutura de dados dos benefícios e incentivos oferecidos pelos programas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.1.3 Estrutura dos programas

Todos os representantes dos programas de aceleração entrevistados informaram que grande parte das equipes não têm dedicação exclusivas aos programas o que pode impactar no volume ou resultados das entregas, porém ressaltaram a importância em terem um ambiente de trabalho inovador e apartado da corporação patrocinadora.

Quadro 7 - Citações sobre estrutura dos programas

Citações Representativas	Temas de 2ª ordem
<p>"Os profissionais que atuam no programa são funcionários do Bandolim, são nove pessoas e três estagiários, com dedicação exclusiva. Essa equipe está dimensionada para experimentar até trinta <i>startups</i> simultaneamente e atualmente temos dezoito." (Bandolim)</p>	<p>Perfil das equipes</p>
<p>"São cinco pessoas da equipe do Programa de Aceleração, mas não são dedicadas exclusivamente ao programa: um gerente, um coordenador, dois analistas sênior, um pleno. É uma equipe enxuta para rodar todos os programas. A gente como gerência de desenvolvimento tem outros programas de inovação e empreendedorismo dentro da Piano, não só de aceleradoras." (Piano)</p>	
<p>"Só para você ter uma ideia, nosso time são quatro pessoas. No primeiro ano eu trabalhei sozinho. E tem a aceleradora que nos apoia, na qual quatro pessoas que são <i>fulltime</i> para o programa, que dedicam 100% do tempo ao longo desses quatro meses, mas pontualmente, em cada uma dessas etapas, a gente tem outros perfis de profissionais que atuam em alguns momentos para suprir uma necessidade". "Então da aceleradora, passam entre nove e dez pessoas ao longo do programa, não necessariamente <i>fulltime</i>, mas elas passam em ondas. Mas lá na Violino, dedicado ao programa, é uma pessoa só, o que na minha visão é muito pouco. Poderia ter mais gente para poder desenvolver mais coisas." (Violino)</p>	
<p>"Começamos o programa nós três. Hoje somos quatro: a gente tem uma pessoa contratada que atua <i>part-time</i> e outros três funcionários da Repique, mas são recursos compartilhados. O processo de mentoria nós temos pelo menos quinze mentores, é um grupo grande de pessoas que participam, mas em dedicação exclusiva nenhuma. E temos apoio de algumas áreas internas da Repique, a exemplo da Comunicação e Jurídico. O coordenador do programa não tem equipe, então a gente depende de pessoas que compartilham um pouco do seu tempo para levar na faculdade para o coordenador do curso saber, eu vou fazer uma palestra para mostrar o que é o programa, eu quero participar quando eles vierem para cá, eu quero dar mentoria." (Repique)</p>	
<p>"Opera totalmente de forma separada, até geograficamente falando, a operação do programa é totalmente à parte. Ele [programa de aceleração] acaba sendo um pouco independente porque ele acontece aqui, num espaço externo." (Violino)</p>	<p>Local externo</p>
<p>"A estrutura atual é disruptiva, mas <i>startups</i> não precisam ficar nesse espaço físico." (Bandolim)</p>	
<p>"Esse espaço [da aceleradora] fica aberto 8h às 20h e ele é todo de grátis para eles, e aqui é transformado para que eles se sintam mais despreocupados possível." (Repique)</p>	
<p>"Em relação a estrutura a gente fica num prédio apartado da Piano, um prédio só do Programa, uma pegada um pouco diferente, como um <i>co-working</i>, mas não aberto a público externo, espaço/ambiente mais criativo, dedicado às <i>startups</i>." (Piano)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

## Perfil das equipes

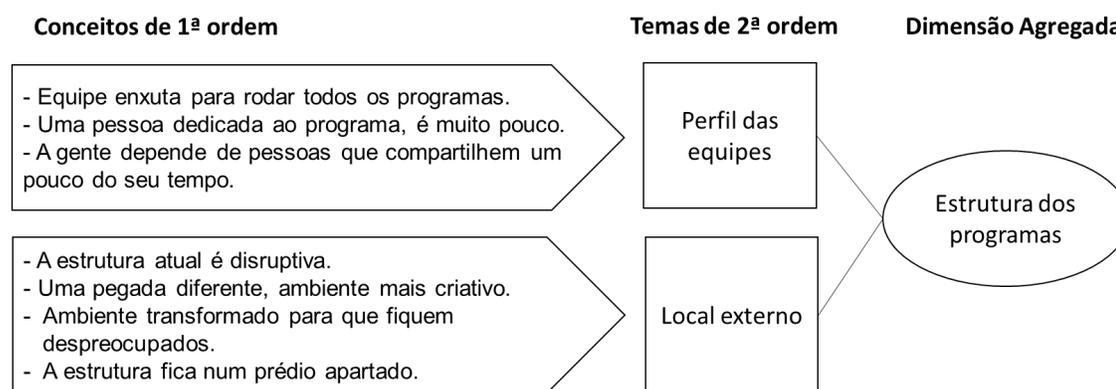
No geral, as equipes que atuam nos programas de aceleração pesquisados são pequenas, com a maioria dos recursos exercendo outras funções na corporação, ou seja, sem dedicação exclusiva ao programa, alguns tem apoio de terceiros e de pessoas de outras áreas da corporação durante algumas fases do programa. Dessa forma, os entrevistados consideram as equipes enxutas e limitadoras das atividades a serem desenvolvidas nos programas, tendo que recorrerem a serviços de terceiros ou a pessoas de outras áreas da corporação, podendo gerar impacto nas entregas.

## Local externo

Vários entrevistados enfatizaram a importância em oferecer um espaço localizado fora da empresa que patrocina o programa. Ao entrar em um espaço fora da corporação, onde outras *startups* ou equipes estão situadas, descobriu-se que a localização externa promove um estímulo à uma cultura dinâmica e flexível. Devido à localização externa, as *startups* aceleradoras têm a oportunidade de trabalharem em um ambiente criativo preparado para elas e interagirem com outras *startups* e *players*.

## Estrutura de dados

Figura 11 - Estrutura de dados das estruturas dos programas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.1.4 Relação e envolvimento corporativo

Considerando a interação dos programas com as demais áreas de negócio, bem como o vínculo em relação aos processos, diretrizes, prazos da corporação, percebeu-se interdependência dos programas às suas respectivas corporações, seja na utilização de recursos humanos, serviços ou infraestrutura.

Notou-se a importância da participação, engajamento, incentivo e patrocínio da alta gerência ou poder executivo da corporação para o bom desempenho e existência dos programas de aceleração.

Quadro 8 - Citações sobre a relação e o envolvimento corporativo

Citações Representativas	Temas de 2ª ordem
"O programa não tem governança própria e não opera de forma autônoma à Bandolim. O programa usa a estrutura das áreas de negócio da Bandolim e precisa seguir os processos, prazos e diretrizes da corporação." (Bandolim)	Processos e interação programa - corporação
"Claro que a gente sabe que uma empresa financeira, global do jeito que é, ela vai ter várias travas processuais, burocráticas, de tecnologia, então isso é uma expectativa que Violino e <i>startup</i> precisam dosar, mas de primeiro assim, eles são super abertos, depois as <i>startups</i> acabam sendo engolidas pela engrenagem corporativa e daí eles têm que brigar para fazer a coisa acontecer, mas inicialmente o pessoal é super aberto". "A gente tem preços especiais, formatos diferentes de contratação para <i>startups</i> , a gente vem modificando muita coisa... processo de compra foi repensado e muitas coisas para atender uma <i>startup</i> ; área de <i>procurement</i> , área de compras, jurídico... modificamos muitas coisas para atender as <i>startups</i> ." "Se a <i>startup</i> for ser contratada como fornecedor, aí de fato eles precisam passar no fluxo lá tradicional, cadastro na Oracle, cadastro não sei onde, cadastro em tal sistema, solicitando as informações." (Violino)	
"Seguimos os processos da Piano, mas tem alguma flexibilidade devido as <i>startups</i> , alguns processos diferenciados para atender o <i>timing</i> da <i>startup</i> e não deixar que a empresa grande trave, para acelerar os processos." (Piano)	
"A gente faz o reporte [de resultados], mas acho que isso é mais uma questão de prestação de contas mesmo. Os resultados eles são apresentados de uma certa forma para nos apoiar para conseguir aprovação para novos ciclos e também para que a diretoria que controle, digamos assim, a qual o Instituto responde tenha ciência do que está acontecendo. Então esse processo de validação orçamentária segue o Corporativo, mas depois disso é bastante autônomo". (Repique)	
"A alta gerência da Bandolim tem envolvimento/patrocínio total, durante todo o processo de seleção das startups que farão parte do programa. Se não fosse o engajamento desse pessoal nós não teríamos tanto sucesso." (Bandolim)	
"Os executivos participam desde a seleção até...fazem todo o acompanhamento das <i>startups</i> . Eles são peças fundamentais." (Piano)	

<p>"A gente tem uma participação muito ativa da alta diretoria: o presidente faz mentoria com as <i>startups</i>, ele recebe as <i>startups</i>, ele participa de todo o processo de escolha, o VP de produtos e soluções aqui do Brasil também participa, um cara super ativo, que faz mentoria com a <i>startup</i>, fora outros altos diretores, <i>head</i> de vendas, <i>head</i> de merchandising, VP de novos negócios, então eles estão também super engajados, super comprados com o programa, que é um dos grandes méritos na minha visão do time do programa." (Violino)</p>	
<p>"Todos os diretores esperam, perguntam, 'como está indo, vai ter novo, quando vai ser a aceleração', eles são convidados, eles vem pra cá, participam de banca, eles vêm conversam com as equipes, diretores vem aqui e passam a manhã conversando com eles no dia do lançamento da aceleração. Eles estão no comitê de direção e assistem os meninos apresentarem a solução deles. Os diretores têm expectativas e são incentivadores, mas são basicamente espectadores." (Repique)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### **Processos e interação programa - corporação**

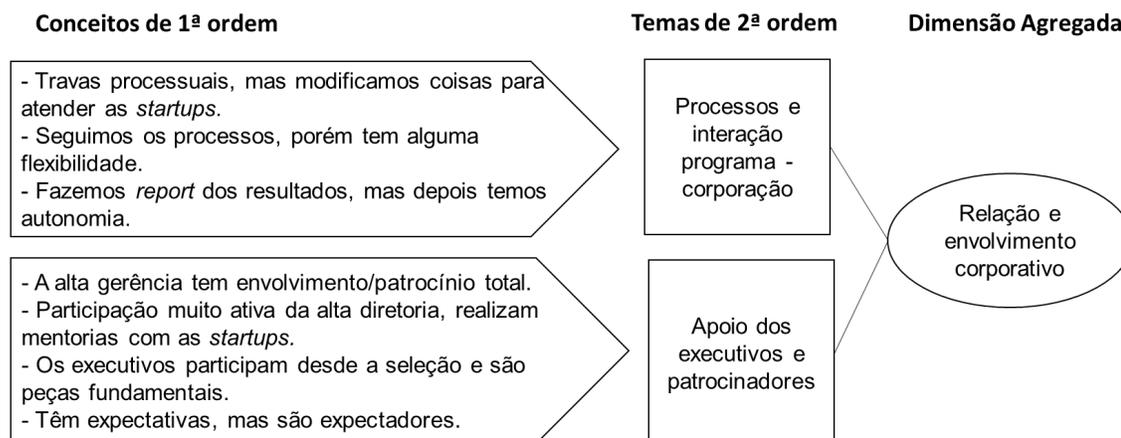
No geral, os programas mostraram uma certa dependência em relação às áreas e aos processos das corporações patrocinadoras, porém reforçaram as mudanças e transformação que vem passando para atender as necessidades das *startups*, diminuindo prazos atividades e flexibilizando processos, fazendo modificações e adaptações necessárias para relacionar com as *startups*, a exemplo da Violino e da Piano. Já o programa da Repique destaca a necessidade de prestar contas para a corporação para apoio e aprovação de novos ciclos, mas após a validação orçamentária o programa torna-se autônomo nas decisões.

### **Apoio dos executivos e patrocinadores**

Todos os quatro entrevistados demonstraram a importância do incentivo e envolvimento dos executivos e patrocinadores dos programas para garantir os seus andamentos, desempenhos e sucessos. As corporações Bandolim, Violino e Piano destacaram a participação e engajamento dos executivos durante o processo de seleção e de aceleração das *startups*, já a Repique informa que os executivos da corporação conversam com os times, assistem as apresentações das soluções, porém são basicamente espectadores.

### **Estrutura de dados**

Figura 12 - Estrutura de dados da relação e envolvimento corporativo



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.1.5 Cultura dos programas

A cultura dentro dos programas de aceleração é diferente comparativamente às corporações patrocinadoras e compreende dois componentes. Enquanto a cultura em si é caracterizada como sendo de flexibilidade, agilidade, tolerância aos erros e com certa autonomia, a estrutura e normas singulares da aceleração foram encontradas para melhorar a cultura facilitadora.

Quadro 9 - Citações sobre cultura dos programas

Citações Representativas	Temas de 2ª ordem
<p>"Do time que atua mais diretamente no programa, faz com que eles sejam forçados a conhecer novas soluções o tempo inteiro, o trabalho deles é esse, olhar pra frente."</p> <p>"Eu faço esse contraponto entre o que acontece no centro de inovação, lá no laboratório, com que acontece aqui com as <i>startups</i>. Aqui eu tenho um processo mais flexível, mas que de certa forma acaba provocando mudanças internamente dentro da companhia."</p> <p>"A gente tem aprendido muito como trabalhar de forma mais ágil, trabalhando entendendo que os erros vão acontecer, como que a gente lida com erro de uma forma mais ágil. Acho que a gente tem aprendido mais assim, mas não existe nada definido, explícito, de normas, de funcionamento, não tem nada assim." (Violino)</p>	Autonomia, agilidade e flexibilidade
<p>A equipe que atua no programa de aceleração tem bastante liberdade, falar em nome do programa é sempre uma carta branca, não tem resistência porque passa na esteira, tem a chancela dos executivos da organização." (Bandolim)</p>	
<p>"A nossa função é mesmo tentar soluções de formas rápidas, a gente tem essa esteira mais ágil de prova de conceito, mas assim, é porque essa é a característica, é objetivo da área." (Piano)</p>	
<p>"É um programa bastante autônomo, não tem nenhum vínculo com processos internos da Repique. O Instituto já é um braço destacado, que ele tem uma certa autonomia. Lógico que o orçamento é validado com diretoria da Repique, mas o programa em si ele corre e Ok, o Instituto segue, a Repique segue... cada um por si, de certa forma." (Repique)</p>	
<p>"A cultura do programa comparada com as demais unidades da corporação é bem diferente. A estrutura atual do programa, ambiente de <i>coworking</i> e co-criação, é disruptiva. As pessoas podem levar o seu cachorro para o ambiente de trabalho, usarem bermuda, existe um mural com pintura em grafite do artista Kobra, o prédio tem acessibilidade para deficientes, tem <i>coffee break</i>, pizza, cerveja. Influenciados pelo programa, os funcionários da corporação deixaram de usar a gravata há seis meses, mas ainda existe muita formalidade na forma das pessoas se relacionarem na Bandolim." (Bandolim)</p>	Ambiente e normas singulares
<p>"Assim, teve uma mudança cultural grande depois da vinda do responsável pela inovação, então, estruturalmente falando, na companhia, de coisas simples, tipo colocar um adesivo em uma pilastra, por exemplo, fazer um <i>innovation studio</i> grafitado." (Violino)</p>	
<p>"As <i>startups</i> são aceleradas em um ambiente inovador e propício para o desenvolvimento." (Piano)</p>	
<p>"Esse espaço fica aberto 8h às 20h e ele é todo de grátis para eles, eles estacionam aqui embaixo. E aqui é transformado, durante todo o período tem água, suco, café, cerveja, refrigerante, barrinha de cereal, chocolate, bolacha, enfim, tudo para que eles se sintam mais despreocupados possível." (Repique)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### Autonomia, agilidade e flexibilidade

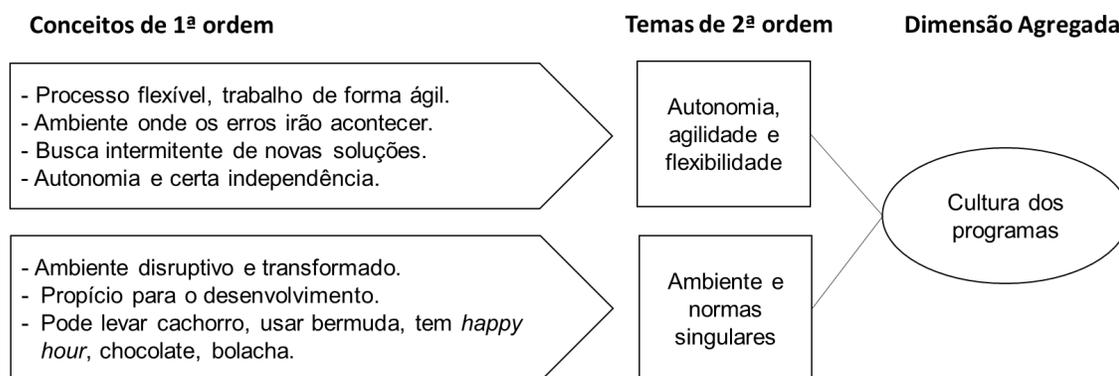
Os entrevistados caracterizaram a cultura dentro dos programas de aceleração como ágil, um ambiente de muitos aprendizados, onde as pessoas buscam novas soluções, tolerante a erro, flexível e autônomo nas tomadas de decisões, especialmente quando comparada a cultura da corporação; sendo impulsionada pelo apoio e incentivo dos executivos da corporação.

### Ambiente e normas singulares

Observou-se que cada programa tinha um ambiente, externo a corporação, preparado e adaptado às características e às realidades das *startups* ali aceleradas, sendo considerado descontraído, inovador, disruptivo, e bem diferentes quando confrontadas às corporações patrocinadoras. Além disso, as normas de vestimenta e regras sociais são únicas e exclusivas aos programas, a exemplo da permissão de usar bermuda e consumir bebida alcoólica no ambiente de trabalho. Tudo isso pensando no bem-estar e desenvolvimentos das equipes e *startups* aprovadas no programa, criando um ambiente propício para a promoção da mudança cultural.

### Estrutura de dados

Figura 13 - Estrutura de dados da cultura dos programas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.1.6 Impactos dos programas nas corporações

Os impactos e benefícios dos programas para as corporações pesquisadas foram as oportunidades de fazer negócios com as *startups*, obter respostas para os problemas internos e facilitarem a inovação; maturidade, ganho de agilidade e transformação nos processos das corporações; mudança cultural e comportamental dos membros das equipes (quadro 10).

Quadro 10 - Citações sobre impactos dos programas nas corporações

Citações representativas	Temas de 2ª ordem
<p>"A empresa notou que grande parte das respostas para os problemas internos estavam nas mãos dos empreendedores e <i>startups</i>. Hoje praticamente todas as estruturas de negócios da Piano procuram a área de P&amp;D em busca de inspiração de como melhorar seus produtos ou usam uma das <i>startups</i> do programa de aceleração para isso. Isso mostra uma preocupação legítima de aprimoramento dos processos e produtos internos em uma velocidade maior do que a permitida pelos processos tradicionais". (Piano)</p>	<p><i>Startups</i> criam soluções para as corporações</p>
<p>"A Violino ganha nessa conexão [com as <i>startups</i>] e, também, obviamente, trazendo soluções que façam o <i>business</i> dela evoluir, seja um negócio interno de <i>backoffice</i>, por exemplo, seja uma solução <i>core</i>, que ela vai incrementar o que ela já tem hoje com a solução de alguma <i>startup</i>. Ela está se fortalecendo como empresa". (Violino)</p>	
<p>"Com o programa, a Bandolim ganha em inovação e, também há ganho de eficiência econômica. Por exemplo, contratamos uma <i>startup</i> que gerencia o processo de manutenção do ar condicionado da corporação". (Bandolim)</p>	
<p>"A Repique como um todo está passando por um processo realmente muito forte de transformação. Então hoje a gente vê inovação...a inovação está na boca de todos os funcionários. Você fala em inovação... em qualquer reunião algo sobre inovação vai ser falado. 'Ah, mas a gente precisa resolver aquele trinco lá'. Com certeza alguém vai perguntar se tem um jeito melhor de fazer, se tem uma <i>startup</i> que faz um trinco diferente. Foi por isso que a gente fala que hoje, sei lá, 95% da área de TI conhece o programa, porque é um processo de maturidade que foi acontecendo que encontrou um programa e agora tudo caminha junto." (Repique)</p>	<p>Maturidade e adaptação dos processos nas corporações</p>
<p>"No programa, seguimos os processos da Piano, mas tem alguma flexibilidade devido às <i>startups</i>, alguns processos diferenciados para atender o timing da <i>startup</i> e não deixar que a empresa grande trave, para acelerar os processos." (Piano)</p>	
<p>"Sim, com o programa tivemos mudança nos processos da Bandolim, a exemplo das áreas de recursos humanos, compras." (Bandolim)</p>	
<p>"A gente já repensou precificações de vários produtos e soluções da Violino, que a gente oferece para o Banco. A gente tem preços especiais, formatos diferentes de contratação para as <i>startups</i>, a gente vem modificando muita coisa, o processo de compra foi repensado e muitas coisas para atender uma <i>startup</i>; área de <i>procurement</i>, área de compras, jurídico... modificamos muitas coisas para atender as <i>startups</i>. Os caminhos agora estão mais fáceis. A gente se posicionou de forma diferente para os clientes." (Violino)</p>	

<p>"Influenciados pelo programa, os funcionários da corporação deixaram de usar a gravata há seis meses, mas ainda existe muita formalidade na forma das pessoas se relacionarem na Bandolim." (Bandolim)</p>	<p>Mudança cultural e comportamental</p>
<p>"A gente percebe áreas muito mais aptas ou muito mais adaptadas para esse cenário de inovação como informática, como marketing por causa do digital, da transformação, a parte de fabricação está muito ligada nisso, <i>supply chain</i> está dando muito valor em cima disso, jurídico está começando a aceitar que a coisa muda, compras está totalmente engajada, assim como a comunicação. O programa de aceleração ajuda acelerar esse processo de transformação da inovação na Repique." (Repique)</p>	
<p>"Eu acredito que o programa proporciona uma visão sistêmica maior para o funcionário. Assim, o programa de aceleração faz essa mudança, inclusive tem diretores falando sobre a importância do programa...mas ele muda muito a forma das pessoas pensarem, trabalharem...acabam sendo contaminadas de forma positiva, para depois levar para as áreas, faz as pessoas diferentes, com a cabeça diferente da área dela. A <i>startup</i> e área de negócio trabalham juntas e o funcionário cria uma visão de futuro, a pessoa tem que pensar no futuro da empresa, em novas soluções para empresa se manter na liderança." (Piano)</p>	
<p>"Teve uma mudança cultural grande depois da vinda do responsável pela inovação, estruturalmente falando, na companhia, de coisas simples, tipo colocar um adesivo em uma pilastra, por exemplo, fazer um <i>innovation studio</i> grafitado. O local que é o <i>innovation studio</i> era, até então, a sala do presidente e da secretária dele, então simbolicamente, eu vejo isso como um peso muito grande, do presidente sair e aquele espaço tradicional do topo da cadeia virar um espaço de inovação. ... O fato de estar atuando com o programa, e principalmente do time que atua mais diretamente no programa, faz com que eles sejam forçados a conhecer novas soluções o tempo inteiro, o trabalho deles é esse, olhar pra frente, então isso faz com que eles saiam do lugar comum." (Violino)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### **Startups criam soluções para as organizações**

Através dos programas de aceleração de *startups* promovidos por grandes corporações privadas, as corporações entrevistadas perceberam benefícios em contratarem, adequarem ou mesmo criarem em conjunto, soluções das *startups*, onde essas últimas atuam como facilitadoras de inovação e atendem, dessa forma, as necessidades das corporações de ganharem eficiência econômica, agilidade e inovarem.

### **Maturidade e adaptação dos processos na corporação**

Para melhorar e elevar o nível das relações entre as grandes corporações e as *startups*, as corporações entrevistadas começaram a adaptar e a melhorar seus processos, deixando-os mais simples e menos burocráticos. Também foi percebido

um aumento na maturidade dos programas e das equipes das corporações que se relacionam com as *startups*.

### Mudanças cultural e comportamental

As mudanças tanto cultural e principalmente comportamental foram notadas nas corporações nas quais as áreas tornaram-se muito mais aptas ou muito mais adaptadas para o cenário de inovação e de conexão com as *startups*. Além disso, normas de vestimenta no ambiente de trabalho foram flexibilizadas e algumas equipes perceberam a importância de pensarem diferente, serem mais ativas, saírem do lugar comum, mudando seus comportamentos.

### Estrutura de dados

Figura 14 - Estrutura de dados dos impactos dos programas nas corporações



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

## 4.2 OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES DOS PROGRAMAS

Dentre os objetivos e as motivações para as corporações estruturarem os seus respectivos programas de aceleração foram identificadas a conexão e

parcerias que irão gerar negócios e resultados para a companhia, além de conhecer tendências emergentes; o cuidado com a imagem e representatividade da organização no mercado; a provocação e aceleração de mudanças nos processos e cultura das organizações, trazendo agilidade e inovação aos negócios; apoio para solucionar os problemas internos da corporação; também foi percebida uma preocupação em evitar perdas de mercado; por fim notou-se a intenção de incentivar estudantes ao empreendedorismo (Quadro 11).

Quadro 11 - Citações sobre objetivos e motivações dos programas

Citações Representativas	Temas de 2ª ordem
<p>"O programa tem como objetivo descobrir projetos inovadores que tenham soluções aplicáveis ou com possibilidade de adaptação no setor de produtos e serviços financeiros."</p> <p>"Estamos procurando cada vez mais <i>startups</i> maduras e queremos tornar a experimentação mais dinâmica e rápida. Isso para gerar resultados para o Bandolim." (Bandolim)</p>	Gerar negócios e conhecer tendências
<p>"O programa é focado em geração de negócio dentro da empresa. As <i>startups</i> precisam ter sinergia com os negócios da Piano. Então a gente oferece também tudo para o crescimento [das <i>startups</i>], mas o grande foco nosso mesmo é a geração de negócios com a Piano e sua rede." (Piano)</p>	
<p>"Aí, o que a gente procura? É exatamente trazer essas <i>startups</i> para dentro do ecossistema da Violino e fechar negócios. Pode ser com a Violino, mas principalmente com os nossos clientes".</p> <p>"Então com essa mudança de estratégia, a gente acredita que vai ser muito mais fácil gerar novos negócios, porque já são <i>startups</i> mais maduras."</p> <p>"Que no fim do dia o que eu quero é mais transações eletrônicas, e é aí exatamente onde a Violino ganha dinheiro."</p> <p>"É importante trazer eles para perto para saber o que está acontecendo, e daí pode ser para, eventualmente, comprá-los, mas a princípio não é a estratégia da Violino, mas para saber o que está acontecendo e se conectar com eles, entender qual é a tendência do mercado." (Violino)</p>	
<p>"O programa da Violino atua como conector de inovação com os <i>players</i> do mercado, então ela tem um ganho..., expressão de marcas pelos <i>players</i> do mercado. Tanto o parceiro quanto a <i>startup</i> passam a ver a Violino como um conector importante de inovação dentro do mercado financeiro. Eles tendem a recorrer a ela [Violino] mais vezes."</p> <p>"Abrir esse canal de comunicação com as <i>fintechs</i>. A gente tem que mudar essa percepção de como as <i>startups</i> olha a Violino, não enxergar a Violino como uma coisa muito distante, que ninguém olhando para elas, que a Violino está fechada para fazer negócio com <i>startup</i>." (Violino)</p>	Imagem e representatividade
<p>"O programa foi criado com o objetivo de primeiro, lógico, difundir a marca, difundir isso dez anos atrás era quando a Repique completava dez anos no Brasil, era pouco conhecida tanto em clientes; e logicamente atrair talentos." (Repique).</p>	
<p>"A cultura de inovação sempre foi muito forte e presente. Quando pediam para citar um banco inovador tinha-se a Bandolim como referência, porém outros bancos começaram a conquistar o espaço. E somos uma marca consolidada no mercado." (Bandolim)</p>	

<p>"O grande objetivo do programa é estimular que a empresa use soluções mais enxutas, trazer agilidade para dentro das áreas de negócio, trazer soluções que agreguem valor tanto para clientes tanto para corretora e ainda estimular o ecossistema de empreendedorismo." (Piano)</p>	<p>Provocar mudanças e inovação</p>
<p>"O programa foi criado para promover inovação e para formar parcerias entre a Bandolim e <i>startups</i> que possuam soluções aplicáveis ou adaptáveis a serviços financeiros." (Bandolim)</p>	
<p>"Um dos grandes objetivos nosso com o programa de aceleração é provocar, não vou nem dizer provocar porque a provocação já vem acontecendo com o laboratório lá; é acelerar essas mudanças dentro da companhia. É exatamente atrair essas <i>startups</i> para acelerar o nosso processo de inovação."  "Algumas pessoas têm mais facilidade do que outras, algumas são mais abertas a isso, outras são mais fechadas, algumas têm mais, ficam mais confortáveis na incerteza, é uma definição boa, ficam mais confortáveis na incerteza e outros ficam mais traumatizados com isso, mais petrificadas. E acho que essa é uma das coisas que a gente quer quebrar". (Violino)</p>	
<p>"Ou seja, a gente utiliza essa conexão para um contexto onde numa esteira de desenvolvimento de novas soluções, quando Violino e essa empresa parceira, na hora que a gente for desenvolver essa solução, a gente pode utilizar essas dezenas de <i>startups</i> que estão circulando aqui no programa de aceleração para conectar e desenvolver essa solução em conjunto." "E aí vão gerando novas soluções...a gente cocria soluções." (Violino)</p>	<p>Cocriar e gerar soluções para questões internas</p>
<p>"O objetivo é tentar trazer soluções para as oportunidades de negócio da empresa, olhando quais são as oportunidades de negócios, quais são os problemas das empresas e trazer as soluções das <i>startups</i>. Ao invés da Piano muitas vezes desenvolver aquela solução internamente, porque ela não trabalhar em parceria com as <i>startups</i>, trazendo os projetos para aquela <i>startup</i>, trazendo essas soluções das <i>startups</i> para dentro da empresa?" (Piano)</p>	
<p>"Com as <i>startups</i>, estamos adotando tecnologias mais rapidamente do que se tivéssemos que desenvolvê-las sozinhos". "Contratamos a <i>startup</i> que gerencia o processo de manutenção do ar condicionado da corporação que teve um ganho de eficiência e economia." (Bandolim)</p>	
<p>"Queríamos desenvolver uma linha de conexão com o ecossistema inovador do Brasil, leia-se aí <i>startups</i>, fintech, empresas de tecnologia porque a Violino até então somente atendia, tinha relacionamento com bancos, com credenciadoras e varejo. Então, quando a gente começou essa movimentação com fintechs foi exatamente que essas novas instituições financeiras digitais que elas utilizem tecnologia Violino e não da concorrência." (Violino)</p>	<p>Resposta a uma possível ameaça ou perdas de mercado</p>
<p>"O programa foi uma resposta aos movimentos das <i>startups</i>. Vimos que o poderia ser ameaça virou oportunidades. Queremos estar na fronteira do conhecimento." "Outros bancos começaram a conquistar espaço." (Bandolim)</p>	
<p>"O nosso propósito é ajudar ou incentivar estudantes universitários para o empreendedorismo. Não gerar negócios, se eles acontecem ótimo, mas o orçamento do programa tem como o objetivo impulsionar estudantes universitários para o empreendedorismo. O nosso programa no fim das contas ele é do Instituto, então é algo que a gente faz para devolver para a sociedade." (Repique)</p>	<p>Incentivar estudantes para o empreendedorismo</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### **Gerar negócios e conhecer tendências**

Os programas realizam a aproximação às *startups* para que elas identifiquem e criem soluções aplicáveis às corporações, gerando então, novos negócios e retorno financeiro para a corporação. Dessa forma, percebeu-se a importância de selecionar *startups* maduras e com afinidades aos negócios atuais da corporação para que possam apresentar e desenvolverem soluções que irão trazer visibilidade, retorno financeiro e aumentar a competitividade. Além disso, foi mencionada a importância de trazer as *startups* para perto para saber o que elas estão criando e entender qual é a tendência do mercado.

### **Imagem e representatividade**

Também foi percebido uma preocupação em divulgar o nome/marca e passar uma visão de que as corporações se comunicam e se relacionam com *startups*, mostrando para o mercado serem inovadoras e atrativas para se trabalhar, relacionar ou fazer negócios.

### **Provocar mudanças e inovação**

Outros objetivos e motivações para os programas terem sido criados foram atrair *startups* para acelerar os processos de inovação da corporação, além de estimular que a empresa use soluções mais enxutas, trazendo agilidade para dentro das áreas de negócio e soluções que agreguem valor. Ou seja, com a criação do programa há intenção de apresentar para a corporação patrocinadora a possibilidade de trabalhar de forma diferente, mais ágil, inovadora, além de provocar impacto na forma de pensar e agir dos funcionários.

### **Cocriar e gerar soluções para questões internas**

Outro motivo mencionado para criação do programa é encontrar respostas para as questões da corporação, levando os desafios internos para que as *startups* apresentem soluções ou que as mesmas sejam criadas conjuntamente. Ou seja, ao invés de mobilizar a equipe interna da companhia para encontrar possíveis soluções dos problemas existentes, leva-se os problemas para as *startups* que estão sendo aceleradas apresentarem respostas eficazes ou cria-se soluções em conjunto, de

forma rápida e validadas através de prova de conceitos, realizando testes em ambiente e cenários reais/atuais da corporação.

### Resposta a uma possível ameaça ou perdas de mercado

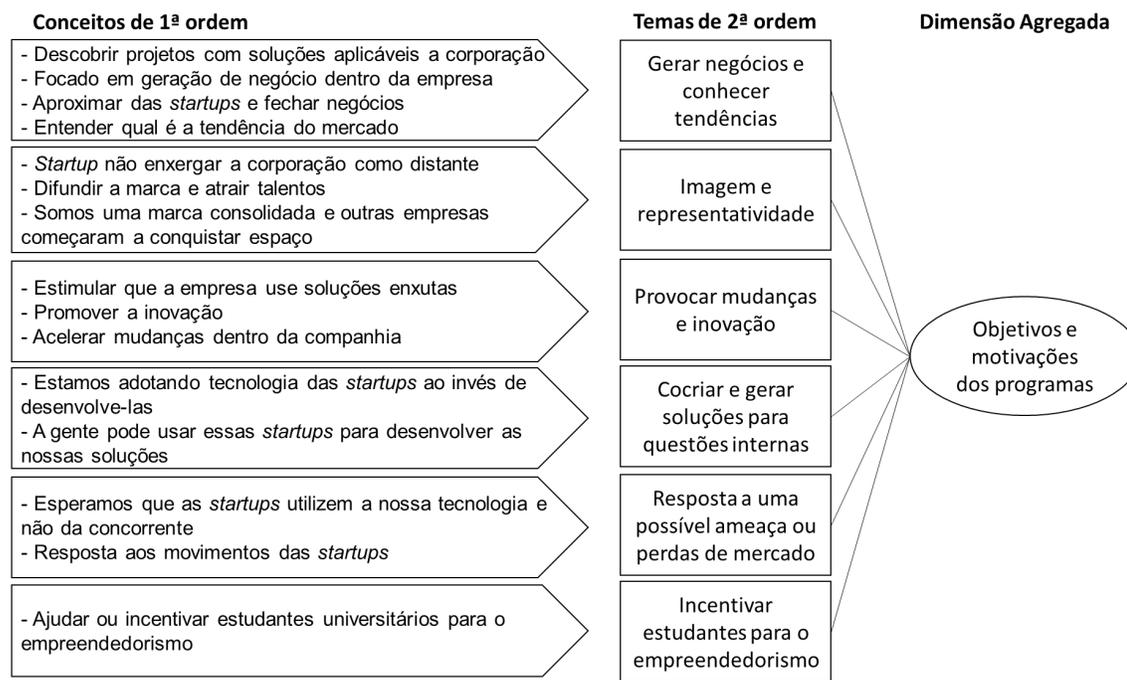
Os programas de aceleração foram criados como formas de resposta ao surgimento e crescimento das *startups* evitando que elas tomem espaço de mercado da corporação e também é uma maneira da corporação estar próxima à *startup*, acompanhar o seu desenvolvimento, fazer parcerias para alavancar o crescimento da corporação e evitar perdas de mercado ou dar espaço para os concorrentes.

### Incentivar estudantes para o empreendedorismo

Um dos programas de aceleração entrevistados está vinculado a área de responsabilidade social da corporação e faz chamadas para universitários submeterem projetos para serem acelerados, dessa forma, o programa foi criado para atrair talentos e incentivar estudantes para o empreendedorismo.

### Estrutura de dados

Figura 15 - Estrutura de dados dos objetivos e motivações dos programas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

## 5 DISCUSSÃO

As dimensões identificadas na pesquisa compreendem as características, benefícios e estruturas dos programas de aceleração, bem como as principais motivações das organizações criarem e implementarem tais programas, atendendo aos dois primeiros objetivos da pesquisa. Agora, faz-se necessário entender as possíveis inter-relações entre as dimensões observadas nos programas de aceleração e as características relacionadas à ambidestria organizacional, atendendo assim, ao terceiro objetivo da pesquisa. Dessa forma, esse capítulo visa identificar as práticas de *exploitation* e do *exploration* através da implementação do programa de aceleração.

### 5.1 PRÁTICAS DE *EXPLOITATION* E *EXPLORATION*

#### 5.1.1 Características do programa e benefícios/incentivos

##### Duração limitada

Kohler (2016) acredita que um curto período de tempo dos programas de aceleração está mais próximo dos cronogramas das *startups* do que ciclos de inovação corporativa; além de contribuir com o foco das equipes das *startups* e também dos recursos que as corporações destinam aos programas de aceleração. Além disso, dado seu foco aumentado, as *startups* podem atender às necessidades específicas dos seus clientes melhor do que os serviços entregues pelas corporações (KUPP, MARVAL, BORCHERS, 2017). Para Cohen (2013), a duração limitada evita fortes dependências entre a *startup* e a aceleradora, incentiva ciclos de desenvolvimento rápidos e força um *feedback* inicial do mercado sobre a viabilidade de uma ideia.

De fato, tal característica foi percebida como benéfica para a agilidade e direcionamento das entregas das equipes selecionadas. Segundo o respondente da Violino (2019):

Se fossemos desenvolver isso, demandaria meses. Cada empresa tem a sua esteira de desenvolvimento tecnológico... No dia um, que foi a primeira reunião de identificação de problema junto com a *startup*, até o dia do lançamento foram quatro

meses. Para a Violino esse prazo é velocidade da luz...botar uma solução no ar em quatro meses!!

E o entrevistado da Bandolim (2019) afirma que, no período de aceleração, os projetos são testados e validados com clientes, no qual “são três meses de experimentação com clientes e utilizando dados reais, onde o projeto é validado na prática, sob aspectos legais, riscos, estratégias de lançamento e distribuição”.

O representante da Repique (2019) mostra que cada uma das três etapas do programa tem objetivos e entregas definidos e as melhores equipes são selecionadas para as etapas seguintes:

A gente faz essas etapas de filtro, digamos assim, justamente para ir selecionando as melhores. O nosso programa então ele teria um ano, ele tem três etapas. Hoje o formato que está é uma fase de *ideathon*, onde tem todo o conteúdo *self service*, daí eu tenho uma segunda etapa de pré-aceleração que é para desenvolvimento do projeto e a etapa de aceleração [4 semanas] para conexão e alavancagem...é um período onde eles vêm para se conectarem com outras pessoas e alavancarem os negócios deles.

A partir disso é possível verificar que as práticas de duração limitada adotadas pelos programas delimitam os prazos, atividades e entregas, exigindo que as equipes progridam rapidamente. Portanto, a limitação de tempo tem um efeito facilitador na capacidade *exploration* da aceleração corporativa.

### Transformações e adaptações

Atividades de *exploitatin* foram percebidas dentro dos programas de aceleração das corporações entrevistados considerando as práticas relacionadas a “refinamento, eficiência, seleção e implementação” (MARCH, 1991, p.102). O entrevistado da Violino (2019) deixa claro a aplicação de atividades para aprimorar o programa a cada novo ciclo:

Isso é um exemplo legal de mudança de estratégia que é feita por ciclo, a gente vai vendo, claro, a gente vai tendo pequenos ciclos ao longo do programa, olha, isso que aqui que a gente precisa não está rodando muito bem, e daí a gente traz os princípios do *design, design thinking* e tal, olha, isso aqui não está funcionando bem, beleza, vamos ajustar, vamos reescrever, e a gente vai ao longo do programa

fazendo isso, e aí no final tem uma revisão maior, uma análise mais estratégica, para decidir como vão ser os próximos passos.

Do mesmo modo, a analista de inovação da Piano (2019) relata que ações de aperfeiçoamento foram sendo realizadas ao longo do programa, que:

Foi lançado em setembro de 2015 e começou o 1º ciclo de aceleração em 2016 [...] com o segmento Ignição, com foco em *startup* em fase inicial, com pelo menos o Produto Mínimo Viável e temos a participação de 3-10% da empresa. Ano passado [2018] a gente criou o segmento Tração [...] para *startups* de maturidade maior e a participação societária varia de 3,5 a 5%. Esse ano o programa será *equity free*, ou seja, as *startups* não precisam ceder participação societária e teremos o foco 100% em geração de negócios.

De maneira similar, o líder de inovação da Repique afirma que “a gente evolui baseado em *feedbacks*, a gente ajusta conforme necessidade, sob demanda”, e complementa que a equipe “se reúne com alguma regularidade para discutir como estamos avançando, o que a gente precisa decidir para os próximos passos”.

Assim sendo, percebe-se buscas por evolução e melhorias de desempenho do programa de aceleração das corporações, que vão ao encontro à perspectiva de *exploitation* da ambidestria organizacional.

### Mentoria

Kupp, Marval e Brochers (2017) defendem a seleção de equipes internas para orientar as *startups* como uma maneira de transformar a cultura corporativa, promovendo a abertura para conectar inovações internas e externas.

Todos os entrevistados afirmaram que os funcionários da corporação atuam como mentores das *startups* participantes do programa de aceleração, dessa forma, combinam conhecimento interno de negócios com uma nova perspectiva da *startup*. De acordo com o Diretor de Inovação e *Design* da Violino (2019), um alto número de funcionários da corporação teve interesse em atuar como mentores das *startups*:

A gente montou um programa de mentoria interno, a gente abriu um chamado. A Violino tem quase 160 funcionários no Brasil, a gente conseguiu 56 pessoas que, de forma voluntária, levantaram a mão e quiseram ser mentores. Então eles passaram

por uma semana de treinamento direto, tiveram mais uns encontros e depois disso eles começaram atuar como mentores.

E o entrevistado da Violino (2019) complementa que o programa é uma via de mão dupla, onde leva-se muito conhecimento para as *startups*, para também trazer das *startups* para a corporação:

Com o programa de aceleração, tem esse caminho duplo, ou seja, da mesma forma que a gente traz muita coisa do programa de aceleração para as *startups*, o meu objetivo é provocar o formato de como a empresa trabalha hoje apresentando novos jeitos mais ágeis de trabalhar, mais objetivo, rápido.

Smith e Tushman (2005) definiram aquisição de novos conhecimentos como característica-chave da *exploration*. Já para Kohler (2016), conectar a força de trabalho corporativa com novos talentos e ideias inspira pensamento inovador e pode resultar em funcionários se tornando agentes de mudança eficazes.

De fato, o gerente da aceleradora da Violino (2019) aponta que a interação com as *startups* exige que os mentores internos e a equipe da corporação formada para atuar no programa de aceleração busque constantemente novos conhecimentos e tenham visão de futuro:

Principalmente do time que atua mais diretamente no programa, faz com que eles sejam forçados a conhecer novas soluções o tempo inteiro, o trabalho deles é esse, olhar pra frente, então isso faz com que eles saiam do lugar comum, claro, eles têm a visão de como funciona, das travas, das regras, como é que a banda toca hoje em dia, mas eles têm que ver pra frente, eles têm que pensar pra frente.

Levinthal e March (1993) também associaram *exploration* à busca de coisas que poderiam vir a serem conhecidas, de novos conhecimentos. Logo, esta pesquisa identificou que a mentoria e as interações com as *startups* dentro do programa de aceleração exigem dos colaboradores das corporações novos conhecimentos e competências, além de iniciativa e comportamento proativo, indicando relações positivas à capacidade *exploration* da ambidestria organizacional.

## 5.1.2 Estrutura dos programas

### Perfil das equipes

Foi identificado que as equipes que atuam nos programas de aceleração são menores e enxutas quando comparadas as da corporação, mas geralmente não dedicam exclusivamente às atividades dos programas e contam com aceleradoras independentes contratadas para apoiarem o processo de seleção e aceleração das *startups*.

Dessa forma, de acordo com o diretor de inovação e *design* da Violino:

Na realidade, dedicada ao programa é uma pessoa só, os outros três: eu faço o papel de gestor de toda equipe e conexão do programa de aceleração com os trabalhos que a gente realiza lá de design; os outros dois *designers* trabalham comigo lá no escritório da Violino, onde a gente roda todos os *workshops*. É uma equipe bem enxuta mesmo. [...] A gente contrata um parceiro para operacionalizar o programa de aceleração. Porque dentro desse contexto, nós somos quatro, então a gente precisa contratar uma equipe [aceleradora independente] e eles que tocam o programa para a Violino. Então o dia a dia é com eles e a gente faz um acompanhamento com eles quase que diário. Então a gente tem essa conexão com eles nesse formato.

E segundo o entrevistado da Repique:

A gente não tem esse *know-how* para fazer a aceleração propriamente dita, por isso a gente tem a parceria com a aceleradora que executa esse trabalho mais didático com as equipes. Da Repique, efetivamente trabalhando no programa éramos quatro pessoas. Para o período de aceleração colocamos mais uma pessoa de informática para ficar disponível no mês, o Instituto se envolveu mais, outras áreas também. Mas não é um envolvimento dedicado, não é 100%. O programa é do Instituto, mas eu também apoio, ajudo, construo e participo de todas as etapas. Mas hoje a gente não tem uma pessoa dedicada ao programa. Nem a diretora do programa é dedicada; todos os recursos são compartilhados.

O'Reilly e Tushman (2008) destacam o papel fundamental das equipes, especialmente da liderança, para resolver tensões relativas à busca por diferentes modelos de negócios e lidar com as contradições da ambidestria organizacional. Os autores afirmam que são necessários pesquisa e *exploration* para as oportunidades e as ameaças serem percebidas; em termos organizacionais isso requer "recursos

dedicados à inteligência competitiva e rastreamento de mudanças tecnológicas, além de fóruns para discussões de novas oportunidades” (O'REILLY; TUSHMAN, 2008, p.190).

Assim sendo, a falta de dedicação exclusiva das equipes às atividades dos programas pode dificultar a identificação de oportunidades e ameaças, não convergindo para o proposto pela ambidestria. Portanto, mais investigações sobre a formação da equipe dos programas são necessárias para identificar a relação com a ambidestria.

#### Local externo e ambiente

A ambidestria estrutural, envolve a formação de unidades autônomas separadas, com uma focada no *exploration* e a outra no *exploitation*, permitindo que a organização busque simultaneamente altos níveis de *exploration* e *exploitation* (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Ou seja, as estruturas *exploration* e *exploitation* devem ser física e culturalmente separadas umas das outras, ter medidas e incentivos diferentes e ter equipes gerenciais distintas (O'REILLY; TUSHMAN, 1998).

A pesquisa realizada aponta que todos os quatro programas de aceleração corporativa possuem estruturas física separadas e externas às suas respectivas corporações, viabilizando um espaço físico para as *startups*, muitas vezes sem custo para os participantes do programa, num ambiente bem diferente da corporação, mais colorido, descontraído, com flexibilidade de comportamentos e vestimentas, visando estimular a criatividade.

De acordo com o entrevistado da Repique, o espaço para as equipes fica aberto por doze horas e é sem custo para os selecionados:

Esse espaço fica aberto de 8h às 20h e ele é todo grátis para eles, eles estacionam aqui embaixo. E aqui é transformado, durante todo o período tem água, suco, café, cerveja, refrigerante, barrinha de cereal, chocolate, bolacha, enfim, tudo para que eles se sintam mais despreocupados possível.

Da mesma forma, a respondente da Piano mostra que o prédio do programa fica em local fora da organização e funciona com uma dinâmica diferente:

Em relação a estrutura a gente fica num prédio apartado da Piano, um prédio só da Aceleradora, uma pegada um pouco diferente, como um *co-working*, mas não aberto a público externo, um espaço/ambiente mais criativo, dedicado as *startups*. Ai aqui também a gente tem que faz parte dessa aceleração pra elas, salas de reunião, auditório, promove muitos eventos aqui, então fazem bastante *networking* com outras empresas do mercado, tem laboratório para prototipação, então a gente oferece também tudo para o crescimento das *startups*.

Portanto, foi identificado que as estruturas físicas dos programas favorecem as unidades *exploration*, caracterizadas por informalidade e flexibilidade para permitir a experimentação e a geração de inovação (TUSHMAN; O'REILLY, 1996, O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

### 5.1.3 Relação e envolvimento corporativo

#### Processo e interação programa-corporação

Espera-se que as unidades organizacionais que buscam *exploration* sejam pequenas, descentralizadas e com processos frouxos, e as que buscam *exploitation* sejam maiores, mais centralizadas e com processos mais rigorosos (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Apesar das estruturas dos programas de aceleração serem pequenas e ter sido identificada certa autonomia foi percebido que os processos dos programas têm alguma dependência das demais unidades da corporação, esbarrando em burocracias ou na falta de agilidade, conforme descrito pelo entrevistado da Violino (2019):

Mas esbarra de fato nas burocracias, quando precisa fazer algum projeto, então, pretendo integrar aqui a minha solução de pagamento direto com os pequenos varejistas de vocês, então isso passa, precisa passar por um crivo, pelo time de tecnologia, [...] então muitas vezes o time que define essas coisas, que desenvolvem, está fora do país, então você entra no guarda-chuva de um outro gestor, de um outro país, em outra dinâmica, então isso às vezes é um pouco complexo.

A Piano também relata processo burocrático ainda na fase de seleção no qual “as *startups* quando se inscrevem preenchem um formulário extenso com várias informações que já dá para avaliar nível de maturidade”. Da mesma forma, o

entrevistado da Bandolim informa que o Programa de Aceleração de *Startups* utiliza “os mesmos prazos, processos, estruturas da Bandolim”.

Kohler (2016) aborda a necessidade de proteger *startups* em aceleradores corporativos de processos burocráticos dentro da organização para evitar lentidão na progressão das *startups*. Como as corporações geralmente possuem menos flexibilidade, seu envolvimento nos programas pode afetar negativamente as *startups*, resultando em um processo de tomada de decisão mais lento para as *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Portanto, os resultados encontrados na pesquisa não apoiam a recomendação de estudiosos de fornecer procedimentos simplificados ao usuário dentro dos programas de aceleração corporativo (KOHLER, 2016), com evidência de fatores que não contribuem para o *exploration*.

Porém, adaptações nos processos corporativos foram realizadas para atender a velocidade e dinamismo exigidos pelas *startups*, conforme relatado pela Repique:

Somos totalmente dependentes das outras áreas de negócio. [...] Seguimos os processos da Piano, mas tem alguma flexibilidade devido as *startups*, alguns processos diferenciados para atender o *timing* da *startup* e não deixar que a empresa grande trave, para acelerar os processos.

Da mesma forma, o respondente da Violino exemplifica que o documento de confidencialidade que a corporação apresentava ao fornecedor tinha 52 páginas e demorava cerca de um mês para ambas as partes assinarem e que mudanças foram realizadas para atender as *startups* e atualmente o documento tem 10 páginas e pode ser assinado em um dia, assim sendo:

A gente já repensou precificações de vários produtos e soluções que oferecemos. A gente tem preços especiais, formatos diferentes de contratação para *startups*, a gente vem modificando muita coisa para atender as *startups*: processo de compra foi repensado, área de *procurement*, área de compras, jurídico. Os caminhos agora estão mais fáceis, mais simples.

O mesmo entrevistado afirma que o programa tem “um processo mais flexível, que de certa forma acaba provocando mudanças internamente dentro da companhia”.

O entrevistado da Requipe informa que para a composição atual do Programa de Aceleração não justifica criar uma estrutura própria dedicada e mostra que a unidade separada não limita o acesso a recursos corporativos e as interações corporação-*startup*:

A gente usa bastante apoio da corporação. Esse ano inclusive tem alguém do jurídico que participou um pouco mais com a gente. Eles participam do processo de validação de regulamento. [...] O Instituto é uma área dentro da Diretoria da Comunicação na Repique Brasil, então Comunicação também apoia. Eu como TI, também apoio na parte que constitui sistemas, então assim tem sim ligações internas. Mais por uma questão de acesso, então para nós é muito mais simples, ainda que seja uma megaestrutura, mais simples conseguir recursos internos do que validar contratação, fazer licitação, três orçamentos, e ter o tempo que corre geralmente diferente.

No entanto, apesar dos programas de aceleração terem dependência das organizações e esbarrarem em algumas limitações burocráticas, percebe-se o acesso aos processos das organizações é encarado de forma positiva e adaptações nas organizações – características do *exploitation* – foram realizadas para atender as necessidades dos programas, assim sendo, nota-se a influência positiva dos programas de aceleração pesquisados na organização.

Esse é o desafio mencionado por Kohler (2016) no qual corporações devem alcançar equilíbrio entre estrutura e flexibilidade.

#### Apoio dos executivos e patrocinadores

Kupp, Marval e Borchers (2017) afirmam que assim como para qualquer iniciativa que desafie a maneira tradicional de fazer negócios, o apoio do alto escalão da corporação é importante para a criação e aceitação das estruturas de aceleração.

De fato, os entrevistados demonstram que alta gerência das corporações incentivam e apoiam o programa, exercendo um papel fundamental. De acordo com o líder do programa de *startups* da Bandolim há envolvimento e patrocínio total dos executivos; ele afirma que “se não fosse o engajamento desse pessoal nós não teríamos tanto sucesso”.

Da mesma forma, a analista de inovação da Piano afirma que os executivos da corporação “participam desde a seleção até todo o acompanhamento das *startups*. Eles são peças fundamentais”.

Igualmente, o gerente da aceleradora da Violino acredita que os executivos têm uma participação ativa no programa:

O presidente faz mentoria com as *startups*, ele recebe as *startups*, ele participa de todo o processo de escolha, o VP de produtos e soluções aqui do Brasil também participa, um cara super ativo, que faz mentoria com a *startup*, fora outros altos diretores, *head* de vendas, *head* de merchandising, VP de novos negócios, então eles estão também super engajados, super comprados com o programa, que é um dos grandes méritos na minha visão do time do programa.

Numa organização ambidestra, a resistência nos níveis mais altos da corporação não pode ser tolerada e os líderes precisam passar uma visão clara e convincente para que a nova estratégia e abordagem de gestão seja institucionalizada (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Assim sendo, notou-se que o envolvimento e o apoio dos patrocinadores do programa favorecem positivamente a ambidestria organizacional.

#### 5.1.4 Cultura

Tushman e O'Reilly (1996) afirmam que à medida que a organização fica mais velha, parte do seu aprendizado torna-se enraizado sobre como as coisas são feitas, e são percebidas nas informais normas, valores e redes sociais, criando-se uma inércia cultural. E complementam que a cultura é fator crítico no desempenho da corporação, e quando “confrontado com uma mudança descontínua, a própria cultura que promoveu o sucesso pode rapidamente se tornar uma barreira significativa para a mudança” (TUSHMAN; O'REILLY, 1996, p.19).

Na pesquisa, em termos culturais, a maioria dos casos relaciona-se ao espírito empreendedor e agilidade da *startup*, onde a vontade de transferir essas capacidades para as corporações estabelecidas é grande. Os entrevistados muitas vezes qualificam a importância de uma mentalidade mais inovadora e do comportamento pró-ativo, assim sendo, buscam maneiras de estimular o empreendedorismo dentro da empresa para evitar a inércia cultural.

Assim sendo, o gerente da aceleradora da Violino relata a importância da mudança comportamental dos funcionários da corporação:

Cara, você está aqui no Contas a Pagar há 35 anos? Show, mas nos próximos seis meses vai chegar uma inteligência artificial aqui, feita por um menino de 21 anos que vai cortar aqui 80% do departamento, e aí? Então o objetivo [...] é fazer com que as pessoas deixem de ser passivas, as grandes corporações deixem de ser passivas, e passem a ser ativas.

E o diretor de inovação e design da Violino aponta a diferença de cultura – de aprendizado e velocidade – entre a corporação e o programa:

Quando a gente gera uma solução [na Violino] existe todo o ciclo de vida dessa solução, até implantar nos clientes. Isso daí demanda um ano, dois anos, depois do negócio implantando no cliente, aí tem a curva de aprendizagem. Então assim, uma solução Violino demora uns três a quatro anos para coisa acontecer. Uma *startup* não dá para ter esse tempo, então as coisas são bem ágeis, as tomadas de decisões são rápidas, a gente modifica rapidamente. Coisas que não deram certo, mudamos de um *batch* para o outro.

E o mesmo entrevistado comenta que a cultura ágil e flexível do programa influencia positivamente a corporação:

A gente tem aprendido mais com o programa de aceleração da companhia do que o caminho inverso. Então, a gente tem aprendido muito como trabalhar de forma mais ágil, trabalhando entendendo que os erros vão acontecer, como que a gente lida com erro de uma forma mais ágil.

Da mesma forma, a analista de inovação da Piano afirma que:

O programa de aceleração faz essa mudança, inclusive tem diretores falando sobre a importância do programa; mas ele muda muito a forma das pessoas pensarem, trabalharem; acabam sendo contaminadas de forma positiva, para depois levar para as áreas, faz as pessoas diferentes, com a cabeça diferente da área dela.

O entrevistado da Repique acredita que o programa de aceleração não foi o responsável, mas “talvez tenha ajudado a acelerar o processo de inovação na

corporação” e destaca a cultura da não tolerância ao risco na corporação, que é diferente do programa:

A nossa tolerância a risco é muito pequena, como companhia como um todo. Até brinco que a gente não troca a marca da caneta com medo dela falhar na hora de um diretor ter que assinar uma coisa. [...] De noite e aos fins de semana a gente passava o tempo inteiro junto e o tempo inteiro fazendo o programa [de aceleração] acontecer. Hoje ele já ganhou um pouco uma mecânica mais simples, então ele já aconteceu uma vez. Mas nesse novo formato, foi uma reunião que a gente teve aqui... cara é legal, dá pra fazer, dá pra fazer sim, vamos lá, sim, ok, então foi.

Consequentemente, nota-se que a cultura do programa é diferente da cultura da corporação, sendo a primeira mais solta e flexível e a segunda mais controlada e rígida. Dessa forma, os programas são caracterizados por cultura de *exploration*, à medida que possuem unidades descentralizadas, com processos e culturas mais soltos (BENNER; TUSHMAN, 2001).

#### 5.1.5 Impactos dos programas nas corporações

Os programas de aceleração das corporações entrevistadas são recentes – criados entre 2014 e 2016, logo, apesar de poucos anos de existências alguns impactos nas corporações foram percebidos, relacionados tanto à lógica *exploitative quanto a exploration* da ambidestria organizacional. Porém, de acordo com He e Wong (2004, p.481), “os retornos associados a *exploration* são mais variáveis e distantes no tempo, enquanto os associados a *exploitation* são mais certos e próximos no tempo”.

#### Startups criam soluções para as corporações

A Piano tem uma percepção positiva em trazer a solução da *startup* para a corporação ao invés de desenvolvê-la internamente:

Com a tendência de *startups* nascendo, ao invés da Piano muitas vezes desenvolver aquela solução internamente, porque ela não trabalhar em parceria com as *startups*, trazendo os projetos para aquela *startup*, trazendo essas soluções das *startups* para dentro da empresa, desenvolvendo processos internos? ... Para participar do

programa, a *startup* pode demonstrar não apenas sinergia com as áreas de negócio da Piano, mas também propor soluções relacionadas a eficiência operacional, aumento de receita, melhoria operacional, redução de custos.

A Violino informou que muitos produtos e serviços oferecidos para os clientes eram definidos pela corporação, mas atualmente, com o apoio da *startup*, existe uma cocriação com o cliente, atendendo a sua necessidade ou desejo:

Por exemplo, tem uma *startup* que aceleramos, eles têm um processo mais rápido de prestação de contas de viagem, principalmente viagem corporativa. É um app que você vai tirando foto dos gastos e vai fazendo upload no Oracle direto. Essa solução foi desenvolvida num formato de API, uma conexão mais rápida. Então quando a gente faz qualquer desenvolvimento de solução, a gente pluga a API dessa *startup* que a gente acelerou. E aí vão gerando novas soluções. Então, como a gente fazia o desenvolvimento de solução... então hoje a gente não empurra mais nada e a gente cocria soluções com os nossos clientes.

E, dessa forma, a Violino mostra que as soluções passaram a ser oferecidas de uma maneira mais eficiente:

A gente começou a ofertar um jeito diferente de gerar soluções pros nossos clientes, quando a gente aporta uma *startup*, a gente está trazendo novas tecnologias, um desenvolvimento mais ágil, que a gente consegue levar isso para as empresas parceiras, clientes. A gente traz uma *startup* e leva uma solução que em poucos meses está no ar, então o parceiro fala “opa, que legal. Se eu fosse desenvolver eu iria levar um ano”.

As soluções criadas pelas *startups* e que foram adquiridas pelas corporações são mais relacionadas às inovações incrementais, ou seja, melhorias em produtos e operações atualmente existentes, permitindo que as corporações operem com mais eficiência e agreguem valor cada vez maior aos clientes (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Logo, inovações incrementais projetadas para atender às necessidades dos clientes existentes são particularidades de *exploitation* (MARCH, 1991, LEVINTHAL; MARCH, 1993).

### Maturidade e adaptação de processos nas corporações

Outro impacto positivo do programa na organização foram os ajustes dos processos organizacionais existentes para que sejam “amigáveis à inovação”, ou seja, menos burocráticos e mais ágeis. A entrevistada da Piano relata tal flexibilização de processo para atender as necessidades das *startups*:

No programa, seguimos os processos da Piano, mas tem alguma flexibilidade devido às *startups*, alguns processos diferenciados para atender o *timing* da *startup* e não deixar que a empresa grande trave, para acelerar os processos.

Da mesma forma, o diretor de inovação e design da Violino descreve processos mais soltos no programa, quando comparados aos da corporação:

Aqui [no programa de aceleração] eu tenho um processo mais flexível e que de certa forma acaba provocando mudanças internamente dentro da companhia. A gente tem preços especiais, formatos diferentes de contratação para *startups*, a gente vem modificando muita coisa... processo de compra foi repensado e muitas coisas para atender uma *startup*; área de *procurement*, área de compras, jurídico... modificamos muitas coisas para atender as *startups*.

Para atender às necessidades das *startups* participantes dos programas de aceleração, alguns processos das corporações tornarem-se mais flexíveis e soltos provocando mudanças internas nas organizações, características de *exploration* descritas por Benner e Tushman (2001, p.21): “unidades pequenas e descentralizadas, com processos e culturas soltos”. Porém, também são percebidas características de *exploitation* uma vez que as organizações ainda possuem estruturas formais e competências operacionais (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

### Mudanças cultural e comportamental

O programa também influenciou os indivíduos da organização, assim sendo, foram notadas mudanças na cultura e nos comportamentos de alguns integrantes

das equipes. De acordo com o diretor de inovação e design da Violino houve um choque de realidade:

É uma realidade que a maioria das pessoas da empresa nunca tiveram... assim, é uma outra realidade, esse formato mais ágil de desenvolvimento de soluções, com desprendimento. Então as pessoas que vem do mercado financeiro é meio: “a ideia que eu tenho eu tento levar”. Quando vê um cara da *startup* que lança uma ideia, ele testa, não deu certo joga fora e gera uma segunda ideia. Então isso aconteceu muito... muitas pessoas da Violino quando vem dá mentoria aqui, eles voltam e falam “meu, os caras tudo malucos; o cara montou um negócio, testou e não deu certo, já jogou fora e já veio com uma ideia”. Então para eles, parece que as pessoas, como eu posso dizer, são meio efêmeras. Eles ficam meio assim, “pô, o cara em um mês me apresentou três soluções”. E é isso mesmo, eles vão te apresentar três e se não der certo as três, eles vão jogar fora as três e vão apresentar uma quarta.

E o gerente da aceleradora da Violino destaca a mudança que têm acontecido a cada novo ciclo que o funcionário participa como mentor das *startups*:

Em algumas áreas da corporação as pessoas são engessadas, mas elas vão quebrando aos poucos, quando elas chegam, a cada turma que elas chegam para fazer mentoria, você vê que elas já estão mais relaxadas, ela já sabe que não é tudo preto no branco, que pode ser que aconteça, pode ser que não aconteça, o tipo de questionamento que ela faz é diferente, mas como toda mudança cultural, ela é muito lenta.

A entrevistada da Piano também destaca mudanças comportamentais e ampliação da visão dos funcionários:

Eu acredito que o programa proporciona uma visão sistêmica maior para o funcionário. O programa muda muito a forma das pessoas pensarem, trabalharem...elas acabam sendo contaminadas de forma positiva, para depois levar para as áreas, faz as pessoas diferentes, com a cabeça diferente da área dela. A *startup* e área de negócio trabalham juntas e o funcionário cria uma visão de futuro.

As mudanças na cultura e nos comportamentos dos funcionários das corporações podem ser características de *exploration*, definidos por Levinthal e March (1993) como o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.

### 5.1.6 Objetivos e motivações

#### Gerar negócios e conhecer tendências

Segundo Kohler (2016, p.5), um dos motivos para a criação das aceleradoras corporativas é “ajudar a preencher as lacunas nos negócios atuais, fornecendo a coordenação necessária para ideias que estão fora do escopo das unidades de negócios existentes”.

De fato, tal motivação foi percebida na Piano, onde a analista de inovação evidencia a importância de uma seleção de *startups* adequadas e do suporte às *startups* para geração de negócios:

O programa é focado em geração de negócio dentro da empresa. As startups precisam ter sinergia com os negócios da Piano. Então a gente oferece também tudo para o crescimento [das *startups*], mas o grande foco nosso mesmo é a geração de negócios com a Piano e sua rede.

Outros objetivos e justificativas para implementar aceleradoras corporativas são exploração de tendências e oportunidades, teste de ideias e desenvolvimento de novos produtos (KANBACH; STUBNER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), percebidas na Violino.

O gerente da aceleradora da Violino diz que pensamentos de corporações como “eu sou grande e vou continuar grande, porque o que eu faço há 60 anos vai continuar sendo excelente”, não se sustentam mais; que os executivos perceberam a possível ameaça das *startups*, logo, reconhecem a importância de estarem próximas a elas e conhecer as tendências emergentes:

E eles perceberam que assim, cara, o mote básico das *startups* é destruir as grandes empresas, [...] o conceito de *startup* já prevê esse crescimento gigantesco e prevê a disrupção de mercado, então a Violino percebeu que tem muita gente pensando isso, tem milhares de pessoas trabalhando para quebrar a Violino todos os dias [...] e é importante trazer eles para perto para saber o que está acontecendo, e daí pode ser para eventualmente comprá-los, mas a princípio não é a estratégia da Violino, mais para saber o que está acontecendo e se conectar com eles, entender qual é a tendência do mercado.

Segundo Kohler (2016, p.5), “estar exposto às últimas tendências tecnológicas tem o potencial de acelerar a busca de novas oportunidades de mercado”. E Tushman e O'Reilly (1996) complementam que atividades de *exploration* geralmente visam facilitar o desenvolvimento de novos produtos e serviços e descobrir novas oportunidades de negócios. Conclui-se que as motivações dos programas de aceleração corporativos para geração de negócios e conhecer tendências promove a capacidade de *exploration* da corporação.

### Cocriar e gerar soluções

De acordo com Kohler (2016), o principal motivo para a criação das aceleradoras corporativas é a resolução dos desafios dos negócios através do estímulo das atividades das *startups* em torno da plataforma de produtos da corporação.

Motivo que foi percebido na Piano, no qual a entrevistada evidencia a importância de uma seleção de *startups* adequadas e do acompanhamento das *startups* para soluções de temas internos:

Selecionamos *startups* que tenham sinergia com as áreas de negócio da Piano. Elas ficam aqui por quatro meses, alocada no nosso espaço, a gente dá mentoria, a gente tem diretores executivos da empresa acompanhando as *startups* com reuniões quinzenais, abrindo portas aqui dentro para fazer negócios com a Piano. [...] Para os próximos ciclos buscamos *startups* que possam apresentar soluções para os temas eficiência operacional, aumento de receita, melhoria operacional, redução de custos.

E a entrevistada acrescenta que atualmente “praticamente todas as estruturas de negócios da Piano procuram a área de P&D em busca de inspiração de como melhorar seus produtos ou usam uma das *startups* do programa de aceleração para isso”.

O diretor do programa de *startups* da Bandolim também menciona o foco em redução de custos:

Com as *startups*, estamos adotando tecnologias mais rapidamente do que se tivéssemos que desenvolvê-las sozinhos. Contratamos uma *startup* que gerencia o processo de manutenção do ar condicionado da corporação que teve um ganho de

eficiência e economia. E entre as soluções das *startups* aceleradas temos aplicativos para melhorar a gestão da empresa e controlar atividades externas, e ferramenta de treinamento e difusão de conhecimento, utilizando conceito de gamificação.

O diretor de inovação e design da Violino destaca o impacto do programa na corporação com a melhoria do processo de geração de produto e a importância da co-criação de soluções:

Eu vou te dizer que é uma somatória do programa de aceleração com as atividades que a gente faz lá no programa de inovação: antes tinham lá várias soluções na prateleira que eram empurradas para o cliente e hoje a gente, com um processo de design, vai gerando essas soluções junto com o cliente (co-criação) e aporta a tecnologia de *startup*.

Percebe-se que as corporações selecionam as *startups* que tem relação aos seus negócios principais, que apresentem soluções aplicáveis ou adaptáveis aos produtos e serviços da organização e que possam trazer algum tipo de benefício, seja imagem, inovação ou redução de despesas dessas corporações. Nesse sentido, as aceleradoras corporativas pesquisadas seguem uma lógica principalmente *exploitative* à medida que melhoram os produtos da corporação e geram eficiência na operação existente.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta os resultados descritos nesta dissertação, demonstrando o alcance dos objetivos bem como a resposta ao problema de pesquisa. Em seguida são pontuadas as limitações da pesquisa e, por fim, faz-se recomendações para trabalhos futuros.

Para atingir os objetivos e responder o problema de pesquisa, a autora desenvolveu um roteiro de perguntas que, por meio do método entrevista semiestruturada, foi aplicado pessoalmente junto aos colaboradores que atuam diretamente nos quatro programas de aceleração corporativos pesquisados.

O objetivo geral do trabalho, que era conhecer as principais motivações para criação e implementação dos programas de aceleração corporativos no Brasil baseado na perspectiva da ambidestria organizacional foi alcançado, já que os três objetivos específicos que o compõem foram executados de maneira satisfatória, conforme análise a seguir.

Para entendimento do novo programa de aceleração estabelecido pelas corporações privadas brasileiras e posterior confronto com as unidades tradicionais já existentes nas companhias, o primeiro objetivo específico buscou identificar as principais características de cada um dos programas; os benefícios oferecidos como forma de atração das *startups*; as estruturas criadas para acelerar as *startups*; a cultura estabelecida nos programas; os impactos dos programas nas corporações.

Percebe-se características semelhantes nos programas pesquisados uma vez que três deles (Repique, Violino e Piano) possuem um processo de candidatura *online* e aberto a qualquer *startup*; a seleção realizada em um período muito curto comparado a muitos outros programas de educação de negócios ou de financiamento é realizada através de entrevistas e tem foco em *startups* formadas pequenas equipes; suporte limitado no tempo compreendendo interações e *mentoring* da empresa; e grupos de *startups* ao invés de empresas individuais, a Piano, por exemplo, baseou-se em dez *startups* por ciclo, já a Bandolim consegue acelerar até trinta.

Dentre os benefícios oferecidos nos programas de aceleração destaca-se a mentoria para as *startups* que consiste em conhecer e trocar conteúdos com

colaboradores internos com rico compreensão da atividade da corporação, e receber *feedbacks* sobre seus negócios de empreendedores e investidores experientes. Também são oferecidos espaço físico em escritório adaptado ou *co-working* para as *startups*, no qual os programas da Repique, Piano e Violino custeiam o local, patrocinando as instalações compartilhadas para reuniões e conferências, onde as *startups* têm a oportunidade de relacionar com provedores de serviços, outras *startups* e participarem de eventos que podem levar a ampliação da rede de relacionamentos e a potenciais clientes. Além disso, foram identificados a oferta de desconto ou até gratuidade para acesso ou contratação de serviços de tecnologia, consultoria jurídica, *design*, assessoria de imprensa, entre outros, a exemplo dos programas da Violino e Piano. Por fim, um benefício menos usual é a ajuda de custo para os participantes selecionados no processo seletivo, que inclui transporte, alimentação e hospedagem, oferecidos pela Violino e Repique.

A estrutura projetada para os programas de aceleração geralmente é composta por uma equipe pequena, que varia entre quatro a nove pessoas, somadas a alguns colaboradores externos das aceleradoras privadas contratadas para realizar ou apoiar o processo de aceleração ou mentores com atuações pontuais, sendo que a minoria dos membros da equipe possui dedicação exclusiva às atividades dos programas. Foi destacada a separação da estrutura física do programa, em um ambiente amplo, colorido, descontraído, adaptado às *startups*, com regras flexíveis, favorecendo a criatividade e a inovação.

Nos programas foram relatadas culturas mais flexíveis que permite e estimula a criatividade, que envolve iniciativa e autonomia, onde soluções são apresentadas de formas rápidas e criadas a quatro mãos, entre *startup* e corporação.

Os impactos que os programas geraram para as corporações foram as *startups* criando soluções para as corporações em um prazo muito menor que se desenvolvido pelas próprias equipes internas e resultando em eficiência econômica e evolução do negócio; modificação e adaptação dos processos das organizações para atender as *startups* de maneira mais simples e ágil; também foram notados a participação e o envolvimento de funcionários da corporações nos programas resultado em mudanças de comportamento e cultura, através busca de novos conhecimentos, visão sistêmica e flexibilização da vestimenta de trabalho.

Para o alcance do segundo objetivo específico foram realizadas perguntas em relação aos principais objetivos, estratégias e motivações das organizações em criarem e implementarem o programa de aceleração no Brasil e as respostas foram agrupadas em seis proposições:

- gerar negócios fornecendo a coordenação necessária para ideias que estão fora do escopo das unidades de negócios existentes, além de estar próximo às *startups* para conhecer as tendências emergentes no mercado;
- imagem e representatividade da corporação: foi percebido a preocupação dos programas da Violino, Repique e Bandolim de passarem uma imagem ao mercado de corporação inovadora e que se relaciona com *startups*, além disso a Bandolim quer manter a referência inovadora já estabelecida anteriormente, mas ofuscada pelos concorrentes;
- provocar mudanças e inovação na corporação uma vez que conectar a força de trabalho corporativa com novos talentos e ideias inspira pensamento inovador e pode resultar em funcionários se tornando agentes de mudança eficazes;
- cocriar e gerar soluções para questões internas para resolver os desafios dos negócios, focando em ganhos de eficiência e economia;
- resposta a uma possível ameaça ou perdas de mercado, ou seja, as corporações querem evitar que as *startups* cresçam e tomem os seus espaços ou que façam parcerias e usem os serviços dos concorrentes;
- incentivar para o empreendedorismo: essa motivação é exclusiva ao programa da Repique que é vinculado a um instituto social da corporação e foca no desenvolvimento de estudantes universitários.

Por fim, para completar o terceiro objetivo específico buscou-se investigar se as práticas do *exploration* e *exploitation* simultâneos foram realizadas através dos programas de aceleração corporativos e os resultados estão resumidos a seguir.

A duração limitada dos programas tem um efeito facilitador na capacidade *exploration* da aceleração corporativa na medida que delimitam os prazos, atividades e entregas, exigindo que as equipes falhem e progridam rapidamente.

As transformações e adaptações constantes nos programas resultaram em evolução e melhorias de desempenho, que vão ao encontro à perspectiva de *exploitation* da ambidestria organizacional.

Além de mentores externos à corporação, a mentoria para as *startups* são realizadas por colaboradores internos, exigindo novos conhecimentos e competências, a exemplo do pensamento inovador e comportamento proativo, indicando relações positivas à capacidade *exploration* da ambidestria organizacional.

Foi identificado que as equipes dos programas são enxutas e não tem dedicação exclusiva às atividades dos programas, o que pode dificultar a identificação de oportunidades e ameaças, não convergindo para o proposto pela ambidestria. Portanto, a pesquisadora sugere mais investigações sobre a formação da equipe dos programas para identificar a relação com a ambidestria.

As estruturas físicas dos programas, localizadas em ambientes externos às corporações, caracterizadas por informalidade e flexibilidade, favorecem as unidades *exploration* e permitem a experimentação e a geração de inovação.

A limitação de prazo do programa, a agilidade e dinamismo das *startups* esbarram nos processos dos programas de aceleração que são dependentes das equipes, estruturas, processos e prazos já estabelecidos nas organizações, porém foram percebidas melhorias e adaptações em procedimentos corporativos para atender as necessidades dos programas, atributos do *exploitation*.

Numa organização ambidestra, a resistência nos níveis mais altos da corporação não pode ser tolerada e os líderes precisam passar uma visão clara e convincente para que a nova estratégia e abordagem de gestão seja institucionalizada. Assim sendo, notou-se que o envolvimento e o apoio dos patrocinadores do programa favorecem positivamente a ambidestria organizacional.

Percebe-se que a cultura do programa é diferente da cultura da corporação, sendo a primeira mais solta e flexível e a segunda mais controlada e rígida. Dessa forma, os programas são caracterizados por cultura de *exploration*, à medida que possuem unidades descentralizadas, com processos e culturas mais soltos

Com os objetivos de facilitar o desenvolvimento de novos produtos e serviços e descobrir novas oportunidades de negócios, além de estar exposto às últimas tendências tecnológicas os programas de aceleração promovem a capacidade de *exploration* da corporação.

As corporações selecionam as *startups* que tem relação aos seus negócios principais, que apresentem soluções aplicáveis ou adaptáveis aos produtos e serviços da organização e que possam trazer algum tipo de benefício, seja imagem, inovação ou redução de despesas dessas corporações. Nesse sentido, as aceleradoras corporativas pesquisadas seguem uma lógica principalmente *exploitative* à medida que tentam melhorar os produtos da corporação e gerar eficiência operacional.

Alguns impactos causados pelos programas de aceleração nas corporações puderam ser percebidos. O primeiro é a oportunidade de as *startups* criarem soluções para as corporações numa velocidade superior quando comparada com o desenvolvimento interno, e por serem consideradas inovações incrementais projetadas para atender às necessidades dos clientes existentes seguem a lógica *exploitation*. O segundo é o amadurecimento e adaptação dos processos, tornando-os mais flexíveis e soltos, características de *exploration*, porém, também foram percebidas características de *exploitation* devido às estruturas formais e às competências operacionais das corporações. E o terceiro são mudanças cultural e comportamental dos funcionários das corporações, características de *exploration*, pois há desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.

Como fatores limitadores, o uso do método de estudos de casos impõe restrições quanto à replicação e generalização dos resultados: são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Segundo Yin (2001, p.29), o estudo de caso “não representa uma ‘amostragem’ e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Além disso, como limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de um dos entrevistados não permitir a gravação da entrevista, apenas registros mediante anotações, o que reduz a lembrança e compreensão da totalidade da informação, em momento posterior a entrevista. Também, restrições de tempo e recursos inibiram a realização de múltiplas viagens para entrevistas presenciais, sendo uma realizada por telefone e outra via ferramenta de comunicação *online*. Para finalizar, a falta de retorno aos contatos realizados nas corporações e a pouca disponibilidade ou a falta de interesse de profissionais envolvidos nos programas de aceleração em colaborar com a pesquisa inviabilizaram o maior número de entrevistas.

Uma vez que os programas de aceleração corporativas entrevistados possuem poucos anos de criação, como pesquisas futuras, sugere-se examinar como o resultado deles se desenvolverá dentro da corporação lançando luz sobre o impacto de longo prazo (10 anos ou mais) que as acelerações corporativas têm sobre a ambidestria da organização. Em segundo lugar, assim como as corporações têm suas motivações e objetivos com os programas de aceleração, recomenda-se compreender se as expectativas das *startups* aceleradas foram atendidas e também a perspectiva em relação a vivência na aceleração: estrutura do programa, mentoria e capacitações recebidas, interação com a corporação, flexibilidade, agilidade, pontos favoráveis e limitadores.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo R. M; CAMPOS, Newton M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. CreateSpace Independent Publishing Platform. USA. 2016.

AGÊNCIA CURITIBA. Vale do Pinhão. Disponível em <<http://valedopinheiro.agenciacuritiba.com.br/home>> Acesso em: 06 jun. 2018.

ALÄNGE, Sverker; STEIBER, Annika. Three operational models for ambidexterity in large corporations. **Triple Helix**, v.5, n.5, 2018. Disponível em <<https://doi.org/10.1186/s40604-018-0053-9>>

ANDRIOPOULOS, Constantine; LEWIS, Marianne. Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. **Long Range Planning**, v.43, n. 1, pp.104-122, 2010

ARNDT, Artur; KOEHLER, Anette. The Corporate Accelerator as a new Phenomenon of Organizational Separation in Ambidexterity - A Single Case Study - Exploring the Factors influencing the Exploratory Capability of a Corporate Accelerator. **Lund University** - School of Economics and Management. Master's Corporate Entrepreneurship and Innovation, Internship and Degree Project. 2018.

ARRUDA, Carlos; COZZI, Afonso; SOUZA, Guilherme; PENIDO, Érika. Towards an understanding of corporate venturing practices in Brazil. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v.15, n.2, pp.135-149, 2013. DOI: 10.1080/13691066.2013.791426

AT&T. AT&T Aspire Accelerator. Disponível em <<https://about.att.com/csr/aspireaccelerator>> Acesso em: 05 ago. 2018.

BABBIE, Earl R. **The practice of social research**. 11a ed. Belmont, Thomson Higher Education. 2007.

BENNER, Mary; TUSHMAN, Michael. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **The Academy of Management Review**, v.28, n.2, 2001.

BIRKINSHAW, Julian.; GIBSON, Cristina. B.. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, n.47, pp.209-226, 2004.

BNDES. Política de atuação no apoio à inovação. Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/politica-apoio-inovacao>> Acesso em: 26 abr. 2018.

BORGES Marcel; CHESBROUGH, Henry; MOEDAS, Carlos. Open Innovation: research, practices, and policies. **California Management Review**, v.60, n.2, pp.5-16, 2018.

BRASKEM. Braskem Labs. Disponível em <<http://www.braskemlabs.com.br/>> Acesso em: 07 ago. 2018.

BRYMAN, Alan; BELL, Emma. **Business Research Methods**. 2 ed, Oxford University Press, 2007.

BURGELMAN, Robert. A. Intraorganisational Ecology of Strategy Making and Organisational Adaptation: Theory and Field Research. **Organisation Science**, v.2, pp.239-262, 1991.

BURNS, Tom; STALKER, G. **The Management of Innovation**. London: Tavistock. 1961. Disponível em < [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412\\_8.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412_8.pdf) > Acesso em: 19 mai. 2019.

CASTRO, Claudio. M. **A prática da pesquisa**, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHRISTIANSEN, Jed. Copying Y Combinator, MBA Dissertation, Judge Business School & Jesus College, Cambridge, **University of Cambridge**, 2009.

COHEN, Susan. What do accelerators do? Insights from incubators and angels. **Innovations**, v.8, n.3/4, pp.19-25, 2013.

CORPORATE ACCELERATOR DB. Disponível em <<https://corporate-accelerators.net/>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

CORTEZIA, Sandro. Aceleradoras. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. 2018. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/aceleradoras/>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

DELOITTE. Design principles for building a successful corporate accelerator. Deloitte. 2015. Disponível em <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate\\_Accelerator\\_EN.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2018.

DEMPWOLF, Scott; AUER, Jennifer; FABIANI, Michelle. **Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations**. Technical Report. 2014. Disponível em <<https://www.researchgate.net/publication/313038269>>.

DESAI, Falguni. Innovation Formats Expand as Corporate Accelerator Launches Peak. Forbes Online. 2016. Disponível em <<https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/01/22/innovation-formats-expand-as-corporate-accelerator-launches-peak/>>. Acesso em: 06 jul. 2018.

DÖRNYEI, Zoltán. **Research methods in applied linguistics**. New York: Oxford University Press. 2007.

DUNCAN, Robert. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The Management of Organizational Design**, pp.167– 188. 1976.

ECHAMBADI, Raj; BAYUS, Barry; AGARWAL, Rajshree. Entry Timing and the Survival of Startup and Incumbent Firms in New Industries. **Research Gate**. 2008.

FREEKE, Merle. The corporate incubator as speedboat of the freighter - Business incubation and venture acceleration as a tool for organizational ambidexterity to incumbent firms. Amsterdam Business School. MSc. in Business Administration – Innovation and Entrepreneurship, **University of Amsterdam**, 2015.

FLOYD, Steven; LANE, Peter. Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. **The Academy of Management Review**, vol. 25, n. 1, pp.154-177, 2000.

GAVETTI, Giovanni; LEVINTHAL, Daniel. Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experimental Search. **Administrative Science Quarterly**, v.45, n.1, pp. 113-137, 2000.

GIOIA, Dennis. A., CORLEY, Kevin. G., HAMILTON, Aimee L. 'Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology', **Organizational Research Methods**, v.16, n.1, pp.15-31, 2012.

GODOY, Arilda. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, pp.57-63, 1995.

GOOGLE. Launchpad Accelerators. Disponível em <<https://developers.google.com/programs/launchpad/accelerators/>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

HAMBRICK, Donald. C. Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the Team Label, in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds) **Research in Organizational Behavior**, pp. 171–214. Greenwich, CT: JAI Press. 1994.

HAUSBERG, J. Piet; KORRECK, Sabrina. A Systematic Review and Research Agenda on Incubators and Accelerators. **The Journal of Technology Transfer**. Janeiro de 2018.

HE, Zi-Lin.; WONG, Poh K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v.15, n.4, pp.481-494, 2004.

HEIM, Anna. 9 Latin American Accelerator Programs You Should Know. The Next Web. 2011. Disponível em <<http://thenextweb.com/la/2011/07/29/9-latin-american-accelerator-programs-you-should-know/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

HEINEMANN, Florian. Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy. Doctoral dissertation. **Massachusetts Institute of Technology**. Cambridge, Massachusetts, USA, 2015.

HOCHBERG, Yael V. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16. University of Chicago Press, 2015.

HORN, Daniel; KEYZER, Ernst. **Corporates & Startups: Hip, but not happening**. New Horizons 2014. KPMG. Disponível em <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/new-horizons-2014-1.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

HUIJGEVOORT, Thomas van. The 'Business Accelerator': Just a Different Name for a Business Incubator? Bachelor Thesis. Utrecht School of Economics. **Universiteit Utrecht**, 2012.

INOVABRA. Disponível em <<https://www.inovabra.com.br/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

INOVATIVA BRASIL. Disponível em <<https://www.inovativabrasil.com.br/sobre/>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

INTEL. Disponível em <<https://www.intel.com/content/www/us/en/education/accelerator/education-accelerator-home.html#timeline>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

KAMM, Lucia. T. How to apply entrepreneurial tools to corporations, easily! Doctoral dissertation. **Massachusetts Institute of Technology**. Cambridge, Massachusetts, EUA, 2015.

KANBACH, Dominik K.; STUBNER, Stephan. Corporate Accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. **Journal of Applied Business Research**, v.32, pp.1761-1776, 2016.

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

KORYAK, Oksana; LOCKETT, Andy; HAYTON, James; NICOLAOU Nicos; MOLE, Kevin. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. **Research Policy**, v.47. pp.413-427, 2018.

KUMAR, Ranjit. **Research methodology: a step-by-step guide for beginners**, London. SAGE. 2005.

KUPP, Martin; MARVAL, Moyra; BORCHERS, Peter. Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. **Journal of Business Strategy**, v.38, n.6, pp.47-53, 2017.

KUPP, Martin. Corporate accelerators: bringing together startups and large firms to foster innovation. *The Conversation*. 2018. Disponível em <<http://theconversation.com/corporate-accelerators-bringing-together-startups-and-large-firms-to-foster-innovation-93892>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

KVALE, Steinar. **Las entrevistas en investigación cualitativa**. Ediciones Morata, 2011.

LARA, Alexander P. Um modelo conceitual para apoiar atividades de Corporate Venture Capital e geração de novos negócios inovadores por meio de programas de aceleração corporativa. Tese de doutorado. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2017.

LEHMANN, Peter. Corporate Accelerators: Characteristics and Motives. Masters thesis. **Copenhagen Business School**. Copenhagen, Denmark, 2013.

LEVINTHAL, Daniel; MARCH, James. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, vol. 14, pp.95-112, 1993.

MARCH, James G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**. vol.2, n.1, 1991.

MEYER, David. Coke may be getting into the accelerator business (again) but what's the point?. Gigaom. 2013. Disponível em <<http://gigaom.com/2013/08/16/coke-may-be-getting-into-the-accelerator-business-again-but-whats-the-point/>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

MIAN, Sarfraz. A.; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. **Technovation**, v.50–51(SI), pp1–12, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>.

MICROSOFT. Disponível em <<https://startups.microsoft.com/en-us/>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

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

MOCKER, Valerie; BIELLI, Simona; HALEY, Christopher. **Winning together. A guide to successful corporate-startup collaborations**. Nesta. Founders Itelligence. Startup Europe Partnership. 2015.

NATURA. Disponível em <<https://sites.natura.com.br/a-natura/inovacao/startups>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

NYLANDER, Johanna; LARSSON, Andreas; OLA, Isaksson; LARSSON, Tobias. **Measuring innovation capability in technology-focused development**. 17th International Product Development Management Conference. 2010. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/235713008> >

O'REILLY, Charles, A; TUSHMAN, Michael, L. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**. 2004.

O'REILLY, Charles; TUSHMAN, Michael. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Elsevier, **Research in Organizational Behavior**, v.28, pp.185-206, 2008.

OHR, Ralph. **Organization Agility Entails Complementary Innovation**. Integrative Innovation. 2016. Disponível em <<https://integrative-innovation.net/?p=1364>>. Acesso em: 13 mai. 2019.

PAULA, de Heygler. **Ano 3, Turma 5, Novos desafios**. Startup Brasil. 2018. Disponível em <<https://www.startupbrasil.org.br/2018/08/08/ano-3-turma-5-novos-desafios/>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

PULLEN, John. P. **Why Nike's startup accelerator matters**. CNNMoney. 2013. Disponível em <<http://tech.fortune.cnn.com/2013/06/11/why-nikes-startup-accelerator-matters/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v.34, n.3, pp.375–409, 2008.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya. 2012.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 1999.

RICHTER, Nancy; JACKSON, Paul; SCHILDHAUER, Thomas. Outsourcing creativity: an abductive study of open innovation using corporate accelerators. **Creativity and Innovation Management**, v.27, pp.69–78, 2017. Disponível em <<https://doi.org/10.1111/caim.12252>>.

RODRIGUEZ, Julian Andres Herman. Start-up Development in Latin America: The Role of Venture Accelerators. Thesis. Sloan School of Management. **Massachusetts Institute of Technology**, 2015.

SANDBERG, Birgitta; AARIKKA-STENROOS, Leena. "What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical innovation," **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 8, pp. 1293–1305, 2014.

SAUMURE. Kristie; GIVEN Lisa M. Convenience Sample. In: **The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2008.

SEED-DB - Banco de Dados de Aceleradoras e suas Empresas. Disponível em: <<https://www.seed-db.com/accelerators>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

SELIG, Christoph J.; GASSER, Tim; BALTES, Guido H. **How Corporate Accelerators foster Organizational Transformation: An internal Perspective.** IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). 2018.

SIMOUDIS, Evangelos. Using Corporate Incubators and Accelerators to Drive Disruptive Innovation. 2014. Disponível em <<https://corporate-innovation.co/2014/08/13/using-corporate-incubators-and-accelerators-to-drive-disruptive-innovation/>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

SMITH, Wendy; TUSHMAN, Michael. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. **Organization Science**. v.16, n.5. 2005.

STARTUP BRASIL. O Programa. Disponível em <[http://www.startupbrasil.org.br/sobre\\_programa/](http://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/)>. Acesso em: 28 mar. 2018

STEIBER, Annika; ALÄNGE, Sverker. **Ambidextrous organizations: eight operational models and a strategic framework for large-small firm collaboration.** World Open Innovation Conference - WOIC. USA. 2018.

TEIXEIRA, Enise. B. A análise de dados na pesquisa científica – importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**. Ijuí (RS), ano 1, n. 2, pp. 177-201, jul./ago. 2003.

THE BRIDGE. Disponível em <<http://thebridgebycocacola.com/>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

TUCCI, Christopher. **Open innovation: an emerging and increasingly important topic.** In Europe's future: Open Innovation, Open Science, Open to the World. Brussels: European Commission, pp. 126-130. 2017.

TUSHMAN, Michael; ANDERSON, Philip. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v.31, pp. 439-465. 1986.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizing for innovation. **California Management Review**, v.28, n.3, pp. 74-92, Spring. 1986.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY, Charles. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v.38, n.4, pp.8-30, 1996.

VARRICHIO, Pollyana. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para Startups no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v.7, n.1. 2016.

VERGARA, Sylva. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAYRA. Disponível em <<https://br-pt.wayra.co/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

WEIBLEN, Tobias, CHESBROUGH, Henry. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v.57, n.2, pp.66-90. 2015. Disponível em <<http://cmr.ucpress.edu/content/57/2/66.abstract>>.

YAMAÇABE, Franklin, T. R., BARBERO, Edson, R. **Recomendações para Implementação de Aceleradoras Corporativas: Um Estudo de Casos Múltiplos no Brasil**. Artigo apresentado no XX SEMEAD. 2017.

Y-COMBINATOR. Disponível em <<https://www.ycombinator.com/>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi, 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### Avaliação motivações das aceleradoras corporativas

**Categorias:** características; estrutura e procedimentos; estratégia, motivações e objetivos; cultura e organização; resultado

#### Características gerais do programa de aceleração

Conte sobre o programa /como funciona?

A pergunta acima precisa responder:

- Ano de criação do programa na corporação?
- Quantas etapas do programa já aconteceram?
- Quantas equipes foram selecionadas?
- Tempo/Duração da aceleração
- Valor de custeio para acelerar a experimentação da corporação para os projetos das *startups*?
- Quais outros benefícios as *startups* recebem (espaço trabalho, mentoria)?

#### Estrutura e Procedimentos

Em relação a estrutura, quantas pessoas dedicam ao programa?

Como é a formação da equipe na unidade responsável pelo programa (multifuncional, multi hierarquica)? Dedicção exclusiva?

O programa opera separadamente e de forma autônoma? Separação semiestrutural das operações normais da empresa?

Como é a relação/integração (envolvimento e participação) do programa com as demais unidades de negócio (RH, compras, administrativo)?

Qual o papel da alta gerência da corporação no programa de aceleração?

#### Estratégia, motivações e objetivos

Qual a estratégia adotada pela corporação para criar o programa?

Principais motivos da criação do programa?

Quais os objetivos do programa de aceleração corporativa?

#### Cultura e organização

Como são os valores, normas e incentivos no programa?

Como você descreve a autonomia e as iniciativas da equipe?

E a tomada de decisões, respostas aos problemas, riscos no programa de aceleração?

Como é a cultura do programa comparada com as demais unidades da corporação?

### **Resultado**

Quais as métricas para o desempenho da aceleradora?

Quantas startups contratadas?

Quais os resultados gerados pelas *startups*?

Impacto dos resultados na corporação?

Que tipo de inovação foi (ou pretende ser) criada na corporação através do programa (incremental, descontínua/radical, arquitetônica e modular)?

As inovações são próximas das linhas de negócios já existentes?

O que mudou em termos de produto, serviço, processo, cultura na corporação após a criação do programa?

### **Conclusão**

De forma geral, como você descreve os impactos gerados pelo programa de aceleração na corporação?