

Recomendações para Implementação de Aceleradoras Corporativas: Um Estudo de Casos Múltiplos no Brasil

FRANKLIN THIAGO RIBEIRO YAMAÇAKE

klinbr@gmail.com

EDSON RICARDO BARBERO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

edson-barbero@hotmail.com

RECOMENDAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ACELERADORAS CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO BRASIL

1. Introdução

O ecossistema de apoio à *startups* vem se expandindo. No Brasil, apesar de já existirem incubadoras, institutos de pesquisas etc. ainda se testemunha o surgimento de outras iniciativas que contribuem para o desenvolvimento de *startups*. Tal contexto contribui para o aparecimento de um ambiente mais propício ao surgimento de soluções disruptivas aos negócios tradicionais. Por conta disso, muitas corporações têm percebido que não basta investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) internamente à organização. As *startups* apresentam, neste sentido, vantagens em relação à grandes corporações, quais sejam: agilidade organizacional, potencial para ideias promissoras, aspiração por tomar risco e crescimento rápido (Weiblen & Chesbrough, 2015; Norris, 2014). Por outro lado, as corporações têm conhecimento e experiência de mercado, economias de escala e redes de contato (Mocker, Bielli, & Haley, 2015). A potencial complementariedade de tais recursos confere valor à aproximação entre corporações e *startups*.

Desde a década de 1960 as corporações vêm investindo em *startups* (Heinemann, 2015). Nesta modalidade de investimento, denominada de *Corporate Venture Capital* (CVC), as corporações têm significativos custos de transação, principalmente em relação ao processo de investigação das oportunidades de negócio e avaliação dos riscos. Por outro lado, constata-se na literatura que a institucionalização de técnicas de gestão por meio do apoio de corporações pode possibilitar melhores taxas de sucesso de empreendedores.

Neste contexto, as corporações estão desenvolvendo modelos de relacionamento com *startups* sem a necessidade de participação societária (*equity*), permitindo uma avaliação mais ágil de uma quantidade maior de *startups* e reduzindo o custo para inovar. Neste bojo, entre 2010 e 2011 surgiram no mundo as primeiras aceleradoras corporativas de *startups* (Heinemann, 2015). Entre as pesquisas sobre este tema, Lehmann (2014) explorou as características das aceleradoras corporativas e os motivos para sua criação, Heinemann (2015) apresentou evidências do crescimento destas aceleradoras e propôs uma definição ao conceito, Weiblen e Chesbrough (2015) pontuaram fatores críticos, desafios e tipologias no relacionamento entre a indústria de tecnologia e as *startups*. Mocker *et al* (2015) apresentaram direcionamentos para implementação de programas de relacionamento entre corporações e *startups*. Ainda no tocante às contribuições teóricas, Kamm (2015) apresentou algumas lições aprendidas na implementação de *hackathons* (maratonas de programação) e aceleradoras corporativas e Kohler (2016) exibiu táticas para a concepção de aceleradoras corporativas. No Brasil, Varrichio (2016) comparou as características de 4 programas corporativos de *startups*, percebendo que há uma variedade de modelos em operação.

Não obstante tais contribuições, percebe-se a incipiência do tema. Nota-se particularmente que não há investigações qualitativas que retratem *como* as aceleradoras corporativas estão sendo implementadas e quais práticas poderiam ser consideradas mais bem-sucedidas. Esta é a lacuna teórica que se suprime com a presente pesquisa. Este estudo responde a seguinte questão: Como os programas corporativos de aceleração de *startups* estão sendo implementados? Mais especificamente, questiona-se: A partir das experiências iniciadas no Brasil, quais práticas podem ser consideradas mais críticas para a implementação deste tipo de iniciativa? O objetivo do estudo é explorar as particularidades qualitativas da implementação desses programas considerando as dimensões apresentadas por Kohler (2016): proposição, processo, pessoas e posicionamento. Com isso, fornece-se elementos que auxiliarão corporações a implantar programas semelhantes. Somente estudos qualitativos em profundidade podem trazer tais tipos de contribuição (Merriam, 2009). No corpo teórico,

almeja-se, sobretudo, estender o arcabouço conceitual proposto por Kohler (2016), ao investigar empiricamente a questão que tal autor estudou e apontar melhorias em seu modelo.

2. Revisão Teórica

Os estudos sobre empreendedorismo têm evoluído de modo substancial. A literatura acerca desta matéria, contudo, foi classicamente situada apenas no nível microeconômico destacando o relacionamento entre indivíduos e empresas. Janssen (2009) classificou esta vertente como associada a "fatores internos". Recentemente, porém, observou-se mudança na literatura para uma visão mais abrangente. Tal tendência, entre outros avanços, teve como marco o trabalho pioneiro sobre a "estrutura do sistema social" do empreendedorismo (Van de Ven, 1993). Isso levou à crença contemporânea de que a unidade central do empreendedorismo não é o indivíduo isolado, mas às redes de atores que podem ou não impulsionar a criação e sustentação de empresas.

Neste contexto, cabe breve debate sobre os temas Aceleradoras Corporativas e *startups*. *Startup* é uma organização que visa à criação de novos produtos ou serviços tipicamente em condição de incerteza (Ries, 2011). Blank & Dorf (2012) acrescentam que é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível e escalável. As *startups* têm, geralmente, as seguintes características: pouca experiência acumulada, recursos limitados, atuação dinâmica diante de tecnologias e necessidade de se reajustar frequentemente às necessidades de *stakeholders* (Sutton, 2000). Já as aceleradoras corporativas pertencem a uma ou mais corporações, têm seus objetivos derivados daqueles das corporações responsáveis e oferecem programas para *startups* (Heinemann, 2015). Além disso, para o mesmo autor (idem, 2015), os programas das aceleradoras corporativas possuem processo seletivo intermitente, buscam *startups* em estágio inicial ou de crescimento, têm prazo limitado de duração e podem exigir participação societária. As aceleradoras corporativas são um tipo de programa de inovação aberta que visa a internalizar tecnologias e, em contrapartida, oferecem apoio, recursos financeiros, espaço físico, etc. (Weiblen & Chesbrough, 2015). Ribeiro, Plonski, & Ortega (2015, p. 12), por outro lado, caracterizaram as aceleradoras corporativas apenas pela "oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade da empresa".

Na perspectiva das *startups*, o relacionamento com as corporações pode ser facilitado através dos programas corporativos de aceleração de *startups* (PCAS). Por meio desses programas, as *startups* podem ter acesso às tecnologias da corporação, ao conhecimento da indústria e à força de uma marca já estabelecida. Além disso, a abordagem com duração limitada minimiza o risco da *startup* ficar dependente da corporação como aconteceria na modalidade de investimento *corporate venture capital* (Weiblen & Chesbrough, 2015). Neste contexto, Weiblen e Chesbrough (2015) citam outros três modelos de relacionamento entre corporações e *startups*: *corporate venturing capital*, plataforma de *startups* e incubadora corporativa. *Corporate venturing* é o investimento feito por corporações de maior porte diretamente na aquisição de participação em empresas menores (Faury & Carvalho, 2013). No modelo de incubadora corporativa, a corporação oferece diversos apoios como financiamento, espaço físico, conhecimento e contatos a uma *startup*, visando a objetivos estratégicos de longo prazo (Gassmann & Becker, 2006). Em uma plataforma de *startups* as corporações oferecem sua tecnologia para que as *startups* criem seus produtos de forma complementar, impulsionando o sucesso da plataforma corporativa (Weiblen & Chesbrough, 2015).

2.1 Recomendações para a implementação de PCAS

Weiblen e Chesbrough (2015), Kamm (2015), Mocker *et al* (2015) e Kohler (2016) são as pesquisas mais relevantes que trazem elementos normativos acerca da implementação de PCAS. A partir dessa literatura, serão apresentadas as ações recomendadas, que serão classificadas segundo as quatro dimensões de Kohler (2016), apesar dos demais autores não as classificarem nestas dimensões. Trata-se de uma das contribuições do presente artigo à teoria: a estruturação dos achados em um único quadro de referência.

Proposição: O que o programa oferece e a relação entre a *startup* e a corporação.

- *Defina Objetivos Estratégicos*: Um dos primeiros passos para a corporação é ter uma definição clara dos objetivos que pretende alcançar com a iniciativa (Kohler, 2016; Mocker *et al*, 2015). Os objetivos tendem a ser: rejuvenescer a cultura corporativa, resolver um desafio específico, expandir para mercados futuros (Mocker *et al*, 2015; Kohler, 2016), atrair e reter talentos, preencher lacunas de inovação no negócio atual (Kohler, 2016) ou tornar a marca mais inovadora (Mocker *et al*, 2015). Entre esses objetivos, os PCAS são mais adequados para rejuvenescer a cultura corporativa para criar uma mentalidade empreendedora nos funcionários e tornar a marca mais inovadora para atrair clientes, parceiros e novos talentos (Mocker *et al*, 2015).

- *Entenda as características culturais da corporação e procure aderência às startups*: A partir da constatação de que 90% dos programas de inovação corporativos falham por causa da cultura corporativa, Kamm (2015) identificou a necessidade de se entender previamente aspectos da cultura corporativa (inovação, apetite aos riscos e reações às mudanças) e adaptar o modelo de inovação à cultura das *startups*.

- *Identificar desafios e capacidades internas para selecionar melhor a startup*: A corporação deve identificar as lacunas de competência para buscar as oportunidades externamente por meio de programas de *startups* (Kamm, 2015).

- *Focar em um setor ou tema específico*: Quando a corporação define um setor ou tema e seleciona *startups* que atendem a essa demanda, os empreendedores conseguem compartilhar o conhecimento sobre os problemas comuns e as tecnologias relacionadas. Além disso, o foco facilita a interação com investidores e parceiros especializados (Kohler, 2016).

- *Considerar ganhos de curto prazo*: Para Kamm (2015), um PCAS deve considerar, inicialmente, ganhos de curto prazo através da conquista de inovações incrementais. Essa abordagem permite à organização desenvolver competências para transformações maiores.

- *Alinhar expectativas com as startups*: As *startups*, tipicamente, esperam das corporações: acesso a recursos, financiamento, competências especializadas, mercados e o aumento da sua credibilidade (Kohler, 2016), além de desejarem que a corporação apresente vontade de ajudar, agilidade nos processos e transparência (Kamm, 2015). É importante que a corporação alinhe essas expectativas desde o começo (Kohler, 2016).

- *Não exigir participação acionária imediata*: Se uma corporação obtiver uma participação muito significativa pode haver redução no espírito empreendedor nas *startups* (Kohler, 2016). Do lado da corporação, a não exigência prévia de *equity*, resulta em menor esforço de investigação (*due diligence*) permitindo avaliar uma quantidade maior de oportunidades e escalar o programa de forma mais rápida (Weiblen & Chesbrough, 2015)

- *Desenvolver Key Performance Indicators (KPIs) e obter feedback contínuo*: Mocker *et al* (2015) sugere a inclusão de métricas-chave e a captura de *feedbacks* com frequência para medir o progresso do programa.

Processo: Considera-se as características de execução do programa.

- *Manter um ciclo curto de duração*: Kohler (2016) encontrou evidências de que a duração do programa deve ser curta (entre 3 e 6 meses), pois força o foco dos empreendedores e dos recursos que a corporação dedica à aceleradora contribuindo para uma maior produtividade.

- *Oferecer um programa customizado*: Os PCAS customizados às necessidades e aos objetivos previamente identificados das *startups* contribuem para que os times não desviem o foco e elimina a ameaça de redução no espírito empreendedor (Kohler, 2016).

- *Oferecer conteúdo para o desenvolvimento dos modelos de negócio*: Um dos principais objetivos das aceleradoras corporativas que admitem *startups* deve ser colaborar para criação e validação do modelo de negócios (Kohler, 2016).

- *Simplificar as relações com as startups*: é relevante simplificar procedimentos organizacionais para se ajustar ao ritmo mais ágil das *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016). Isto significa, muitas vezes, descentralizar a tomada de decisão e simplificar formalidades, tais como: reduzir os prazos de pagamento para *startups*, facilitar o registro como fornecedor qualificado da corporação e adotar um modelo contrato simples (Kohler, 2016). Mocker *et al* (2015) sugere alocar alguém com poder de decisão e orçamento para cada *startup* e disponibilizar um time que conhece bem a organização e que será o ponto focal para facilitar o acesso aos programas e a outras unidades de negócio. Deste modo, Kamm (2015) acredita que o ecossistema e as *startups* percebem a corporação de forma mais colaborativa.

- *Prevenir-se sobre questões de propriedade intelectual*: Se a *startup* trabalha em um produto que será integrado aos sistemas da corporação, a questões de propriedade intelectual devem ser claramente estabelecidas. No caso de abertura maior da tecnologia *core*, a literatura recomenda que se assine um acordo de confidencialidade (Weiblen & Chesbrough, 2015).

- *Colaborar com as startups já aceleradas*: Ao final do programa, caso as corporações não concretizem parcerias, projetos pilotos ou a aquisição das *startups*, elas devem continuar colaborando, de alguma forma, com as *startups* aceleradas (Kohler, 2016).

Pessoas: Como lidar com os recursos humanos envolvidos.

- *Obter compromisso dos executivos*: Kohler (2016), Kamm (2015) e Mocker *et al* (2015) ressaltaram a importância dessa ação, antes da implementação do programa, gerando um maior comprometimento e confiança dos empregados envolvidos em colaborar com as *startups*.

- *Comunicar benefícios da mudança para reduzir resistências internas na corporação*: A comunicação prévia dos benefícios e resultados esperados para a corporação é relevante para diminuir a resistência às mudanças (Kamm, 2015). Outra forma de reduzi-la é aumentar o número de participantes e apoiadores envolvidos com o programa e reforçar a importância da corporação pensar o que os clientes irão querer no futuro (Kamm, 2015).

- *Selecionar gerente com perfil específico*: O gerente do programa terá que facilitar o acesso das *startups* à organização e garantir que inovações externas sejam usadas internamente (Kohler, 2016). O perfil dele deve apresentar características como: humildade, determinação, perseverança (Kamm, 2015) e *mindset* empreendedor, tratando as *startups* como parceiros ao invés de empregados. (Mocker *et al*, 2015).

- *Conectar-se previamente com a unidade de negócios*: É recomendável que o gerente envolva a unidade de negócios corporativa o quanto antes, para identificar os desafios gerenciais, mitigar os riscos de integração com a unidade de negócio após o término do programa (Kohler, 2016) e garantir o suporte interno dos empregados (Kamm, 2015).

- *Ampliar o networking*: O desenvolvimento do networking permitem que as *startups* tenham acesso a profissionais que possam oferecer feedback para desenvolvê-las e pode ajudar no engajamento da comunidade em que a aceleradora está inserida. Além disso, a presença de mentores viabiliza o compartilhamento de conhecimento (Kohler, 2016).

- *Firmar parcerias com o ecossistema de apoio as startups*: Além de auxiliar na atração de *startups* (Kohler, 2016), a criação de relacionamentos de confiança com *venture capitalists*, universidades, incubadoras e outras aceleradoras amplia sua credibilidade diante das *startups* (Kamm, 2015). A construção de parcerias com o ecossistema amplia a possibilidade de alcançar inovações disruptivas, permitindo “explorar o oceano ao invés de construir um aquário” (Kamm, 2015). As aceleradoras corporativas devem demonstrar abertura ao ecossistema e não

encará-las como concorrentes (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Posicionamento: Refere-se à localização e ao ambiente da aceleradora corporativa.

- *Escolher local de acordo com nível de envolvimento corporativo:* Kohler (2016) não encontrou uma unanimidade. Existem 4 opções que se adequam de acordo com o nível de envolvimento e controle que a corporação deseja. A aceleradora corporativa pode estar fisicamente dentro ou fora da organização, além de poder se posicionar como uma entidade independente ou até mesmo virtual. Essa última opção permite um alcance global, mas é importante ter alguma interação presencial.

- *Criar um ambiente inspirador:* Kohler (2016) encontrou evidências de que o *design* do espaço físico ajuda a criar um ambiente amigável para estimular uma atmosfera empreendedora.

A discussão acima objetivou sintetizar os achados da literatura acerca das recomendações sobre a implementação de PCAS. A tabela abaixo sintetiza estes elementos de acordo com cada artigo.

Tabela 1

Recomendações coletadas na literatura e seus autores

Dimensões e recomendações de Kohler (2016)	Principais artigos que discutem PCAS			
	Kohler (2016)	Weiblen & Chesbrough (2015)	Kamm (2015)	Mocker <i>et al.</i> (2015)
Proposição				
Defina Objetivos estratégicos	*			*
Entenda as características culturais da corporação e procure aderência com a Startup	*		*	
Identifique desafios e capacidades internas de modo a melhor selecionar <i>startup</i>	*		*	
Enfoque em setor específico	*			
Considere ganhos de curto prazo	*		*	
Alinhe expectativas com startups	*		*	
Não exija participação acionária imediata	*	*		
Desenvolva indicadores de desempenho				*
Processos				
Mantenha ciclo curto de duração	*			
Ofereça um programa customizado	*			
Ofereça conteúdo	*			
Simplificar procedimentos da corporação para se adequar à velocidade das <i>startups</i>	*	*	*	*
Estabelecer com clareza as decisões relativas à propriedade intelectual				
Mesmo após final do processo acelerador, manter colaboração com <i>startups</i> aceleradas				
Pessoas				
Obter compromisso dos executivos	*		*	*
Comunicar benefícios da mudança e expectativas de resultados			*	
Conectar previamente com unidade de negócios	*		*	
Ampliar networking	*			
Firmar parcerias com o ecossistema de apoio às startups	*	*	*	
Escolher o local da aceleradora de acordo com o nível de envolvimento corporativo	*			
Criar um ambiente inspirador	*			

Fonte: Os autores, 2017

3. Métodos

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois pretende-se compreender o ponto de vista dos indivíduos acerca da situação em que vivem (Gil, 2002). A literatura sobre ações recomendadas na implementação de PCAS é incipiente. Neste caso, o método de pesquisa qualitativo é mais indicado para obter maior familiaridade com o problema (Gil, 2002) e porque se pretende entender “como” um fenômeno pode ser explicado. Para tais condições, indica-se o método do estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 23) como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em seus contextos reais”. Tal método objetiva

suscitar ciência especialmente por meio de exposição, avaliação e caracterização de uma ou mais organizações em particular e que – por sua especificidade – fazem jus a serem analisadas. Como ocorre, tipicamente, de investigações qualitativas, os resultados da pesquisa são cotejados com a teoria antecedente (Godoy, 1995).

A presente pesquisa utiliza o método de Estudo de Casos Múltiplos. Trata-se de uma abordagem que, segundo Yin (2001), tem o objetivo de generalizar teorias – denominado por tal autor generalização analítica - ao invés de enumerar frequências (generalização estatística). No processo de construção de uma teoria a partir de estudo de caso, segundo Eisenhardt (1989), a definição de uma população adequada permite ter controle sobre a sua variação e ajuda a definir os limites de generalização dos resultados. Com isso em mente, o critério de definição da população foi estabelecido a partir do conceito de aceleradoras corporativas proposto por Heinemann (2015): programas de aceleração de *startups* em estágio inicial, pertencentes a uma ou mais corporações, cujo negócio principal não é envolver-se com *startups*.

Como a quantidade de corporações que conduzem um programa de aceleração de *startups* no Brasil ainda é relativamente pequena, foram selecionadas corporações que divulgaram programas de aceleração de *startups* até o ano de 2015 (para garantir que haja pelo menos um ano de implementação do programa). Foi considerado também uma preferência por diversificar os setores de atuação da corporação. Assim, foram selecionadas unidades de pesquisa no setor de tecnologia, telecomunicações e seguros. Para essas unidades, foram consultadas fontes de dados secundárias como as páginas institucionais dos programas na internet, noticiários veiculados na imprensa e documentos internos das corporações. Ainda no que tange à coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pela condução dos três PCAS e com os dirigentes de algumas *startups* que participam do respectivo programa. Neste tocante, selecionou-se *startups* que há mais tempo fazem parte do PCAS ou que já deixaram a operação de aceleração. Isto porque a mais longa presença no programa foi considerada fator importante para aumentar a acuracidade e validade das informações. A busca por entrevistas dos dois lados dos PCAS – empresas e *startups* – conferiu triangulação de dados à pesquisa (Yin, 2001) e, assim, gerou a salutar multiplicidade de fontes de informações. As entrevistas utilizaram um roteiro semiestruturado. Tal instrumento de coleta objetivou diagnosticar a forma como as aceleradoras corporativas foram implementadas em relação às ações identificadas previamente na literatura. Ao final do questionamento sobre cada dimensão foi feita uma pergunta aberta para identificar elementos novos. Após a coleta dos dados, o conteúdo foi analisado em um *workshop* com a presença de dois especialistas e dos dois autores do presente *paper*. Tal procedimento foi utilizado para evitar vieses dos autores e aprofundar as nuances dos resultados. A figura 1, abaixo, ilustra o modelo da pesquisa.

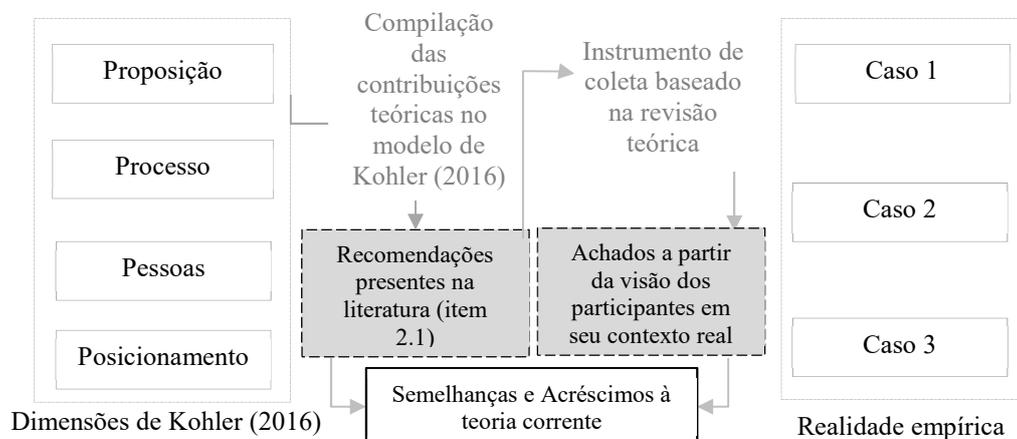


Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa. Autores, 2017.

4. Resultados

4.1 Caracterização dos casos

Caso #1: PCAS de uma empresa de tecnologia da informação.

O caso 1 é de uma empresa nacional de softwares com 6 filiais e cerca de 100 canais de distribuição no Brasil. Tal empresa possui mais de 1000 colaboradores e auferiu uma receita superior a R\$ 200 milhões em 2015. O PCAS foi lançado em 2013, oferecendo um programa de 15 meses. A primeira fase dura 5 meses e tem como objetivo acelerar o desenvolvimento do produto (software), custeando as despesas físicas, oferecendo apoio técnico e mercadológico (sobretudo acesso ao mercado), consultoria (mentores do quadro de funcionários) e capacitação. A segunda fase dura 10 meses e tem como objetivo acelerar o desenvolvimento do mercado e estruturar políticas de vendas. A empresa oferece suporte financeiro em troca de opção de compra. Ao final, a *startup* pode se tornar uma unidade de negócios da corporação.

A *startup* estudada foi acelerada de março de 2015 até dezembro de 2015. Ela já tinha um produto pronto, mas não estava faturando. No programa, os empreendedores receberam mentoria, participaram de *workshops* e palestras e visitaram clientes junto com a aceleradora. A corporação foi a única investidora da *startup*, realizando um aporte que contribuiu para a manutenção dos empreendedores, viagens, visitas a clientes e contratação de *softwares*. No momento em que o estudo foi realizado a *startup* se tornara uma unidade de negócios e oferecia uma plataforma de vendas *online* nos mesmos canais de venda da corporação. Apesar da corporação possuir 50% de participação da empresa, os empreendedores têm liberdade para comercializar seus produtos com outras empresas.

Caso#2: PCAS de uma empresa seguradora.

A corporação analisada foi fundada há mais de 50 anos e é uma grande seguradora do Brasil. Emprega mais de 5 mil funcionários e tem mais de 15 mil prestadores de serviços. A empresa atua principalmente nos ramos de seguro automobilístico, saúde, patrimonial, residência e vida. O PCAS foi criado, em 2015, em parceria com outras aceleradoras. Nele, as empresas selecionadas recebem um investimento-semente, sessões com mentores, acesso aos mercados de atuação da corporação, laboratórios, espaço em escritório em São Paulo, durante 3 meses, e no Vale do Silício, durante mais 3 meses. A *startup* em que foram coletados os dados foi fundada em 2014. Ela facilita empréstimos para pequenas e médias empresas financiados diretamente por pessoas. O período de aceleração da empresa foi de agosto a outubro de 2016.

Caso #3: PCAS de uma empresa de telecomunicações

A corporação pertence a um conglomerado de comunicação presente em mais de 20 países, com mais de 100 mil empregados. O grupo está presente no país há mais de 10 anos. A atuação da empresa envolve serviços de banda larga fixa e móvel, voz, TV e TI. A corporação fundou, em 2011, um programa global de aceleração de *startups*, que, no momento da pesquisa, estava presente em 10 países. No Brasil, o programa foi lançado em 2012 e acelerou, até dezembro de 2016, cerca de 58 *startups*. O PCAS tem duração de 12 meses, no qual são oferecidos acesso à rede internacional de parceiros de negócios, espaço de *co-working*, acesso à mentorias, além de um aporte de capital com contrapartida de participação acionária. A *startup* estudada foi fundada em fevereiro de 2014 e se propõe a ser um escritório de contabilidade *online* para micro e pequenas empresas. O período de participação no programa foi de fevereiro de 2016 a março de 2017. Antes do programa, a *startup* já tinha mais de 100 clientes e faturava de R\$ 60 a R\$ 70 mil por mês.

4.2 Apresentação e discussão de resultados

4.2.1 Proposição

A tabela 2 apresenta os achados relacionados à dimensão de Proposição separando-os entre o que é semelhante e o que diverge em relação à teoria corrente. Após a tabela 4 apresenta-se uma discussão sobre os resultados e evidências que sustentam os achados. Em negrito, destaca-se os avanços conceituais presentes no presente artigo (terceira coluna da Tabela 2).

Tabela 2

Semelhanças e acréscimos à literatura na dimensão Proposição

Itens da literatura	Semelhanças	Acréscimos à literatura
Ter objetivos estratégicos	Todos os casos estudados reconhecem que podem atingir diferentes objetivos estratégicos por meio das aceleradoras. Os objetivos foram amplos e multidimensionais tal como exposto na literatura	A determinação dos objetivos estratégicos apresentou-se muito dependente do nível de maturidade do PCAS e de diversos elementos da cultura da empresa. Assim, constatou-se que as recomendações neste item devem compreender o contexto do programa e considerar o PCAS na estratégia da empresa.
Compreender as características culturais da corporação e criar PCAS aderentes a tais características	Os gestores demonstraram preocupação com a questão da adequação cultural.	A gestão desta questão apareceu principalmente no discurso. Isto porque os entrevistados não explicitaram os modos específicos por meio dos quais desenvolveram tal alinhamento cultural. Ressalta-se a premência pela mudança cultural.
Identificar capacidades internas para efetivar aproximação com <i>startups</i> que complementem a base de recursos da empresa	Uma das aceleradoras (caso 1) identifica capacidades internas e desenvolve planejamento para melhoria de tais capacidades (sobretudo em portfólio de produtos). Observou-se que tal plano direcionou a escolha das <i>startups</i> do PCAS desta empresa. Demonstra-se a relevância da visão baseada em recursos como forma de estruturar o PCAS (Gassmann & Becker, 2006)	Duas das três aceleradoras corporativas estudadas não avaliam as capacidades internas antes do programa de aceleração. Como resultado de tal constatação, verifica-se a necessidade de aprimoramento do corpo conceitual sobre o tema e, sobretudo, para os <i>practicioners</i> , maior atenção à discussão sobre a complementariedade de recursos
Focar em setor específico	Apenas uma das aceleradoras estudadas foca seu PCAS em um setor específico.	As aceleradoras que não focam em um setor específico acreditam que a concorrência de startups de um mesmo setor inibe sinergias. Há uma quantidade insuficiente de <i>startups</i> no Brasil para um programas segmentado. Tal recomendação deve ser relativizada devido ao ambiente institucional em que a empresa se situa.
Considerar ganhos de curto prazo	Apresentemente os PCAS estudados recomendam, não se esquecer dos ganhos de curto prazo. Para aumentar as chances de tais proveitos, uma das práticas adotadas é selecionar <i>startups</i> de setores que tem a probabilidade de retorno mais a curto prazo.	Apesar de aventar a possibilidade de retornos mais imediatos, aponta-se para o equilíbrio no que tange o aspecto temporal. É preciso contrabalancear startups de potencial mais próximo com aquelas de maior longo prazo.
Alinhar expectativas com <i>startups</i> já no início do PCAS	As aceleradoras declaram realizar alinhamentos iniciais por meio dos quais informam as <i>startups</i> sobre o programa. A coleta de dados apontou que ambos os lados consideram a “transparência” um elementos crucial para o sucesso de um PCAS.	Observou-se certa discrepância de resultados. Coletou-se dados que apontam para ainda maior necessidade de se “ouvir os empreendedores”. Tal verificação aponta para a recomendação de que é preciso estabelecer-se uma relação de efetiva “co-criação”.
Não exigir participação imediata	As aceleradoras estudadas não exigem participação imediata, mas firmam uma opção de compra futura. A questão do percentual desta participação demonstrou-se bastante heterogênea. Há casos de participação de 50% (sobretudo quando há a opção da <i>startup</i> se tornar uma unidade) e outras participações menores.	A coleta de dados aponta que, de fato, a participação imediata pode restringir o potencial empreendedor e exigir da empresa movimentos não devidos no curto prazo
Desenvolver indicadores de desempenho e acompanhar resultados	Os casos estudados apontam para a importância de monitoramento	É preciso métodos de medição de resultados. Contudo, também se indica que é forçoso equilibrar tais objetivos concretos com técnicas mais “efectuais” e adaptativas sobretudo no caso de startups em fase inicial.

Fonte: Autores, 2017

A Tabela 2 sintetiza os resultados da dimensão Proposição. Cabem alguns detalhamentos. As aceleradoras corporativas investigadas afirmaram que perseguem diversos objetivos estratégicos, entre eles: aumentar portfólio, gerar crescimento econômico, atrair

talentos, promover criação de novos produtos, posicionar-se como empresa inovadora, entrar em novos mercados, resolver desafios específicos de negócios, obter retorno financeiro de curto e longo prazos, desenvolver espírito empreendedor entre colaboradores e incentivar a inovação interna. Ademais, o gestor da empresa do caso 1 reforçou que não tem objetivo de retorno financeiro com a venda das *startups*, “*não é uma estratégia de investimento na saída exit (sic)*”. Os casos 2 e 3 relataram um conjunto mais amplo de objetivos estratégicos que pretendem alcançar com o PCAS. Mocker *et al* (2015), além dos expostos nos estudos de caso, apresentam outros anseios possivelmente buscados por uma empresa ao implementar aceleradoras: rejuvenescer a cultura corporativa e tornar a marca mais inovadora. Esses dois objetivos não foram apresentados por nenhuma das aceleradoras pesquisadas. Cabe destacar, que os entrevistados não demonstraram objetivos relacionados a cultura organizacional.

Apesar disso e de modo ambíguo, em outros momentos da coleta de dados as corporações demonstraram que a aproximação com *startups* demanda modificação cultural. Segundo um dos entrevistados, (é necessário) “*harmonizar as duas vertentes que a empresa tem. (De um lado, ela) é extremamente conservadora no seu operacional ... (de outro) ... é muito ambiciosa em sua estratégica*”. Não obstante tal manifestação discursiva, nenhuma corporação apresentou adaptação significativa em sua cultura. Um exemplo da falta de adaptação foi mencionado por um dos empreendedores, que gostaria de trabalhar de bermuda. No entanto, não era permitido acessar o prédio da corporação com esse traje; a solução encontrada pelo empreendedor foi: “*você chega de calça e então troca e coloca bermuda*”.

No que diz respeito às capacidades internas, a aceleradora com maior experiência demonstrou preocupar-se com a harmonização de recursos como forma de potencializar os resultados. Neste caso, “*é feito um roadmap da linha de produto de até 5 anos. Caso não esteja previsto o desenvolvimento interno, há uma oportunidade de complementação do portfólio com startups*”. A despeito de tal depoimento, esta preocupação com a complementação de recursos demonstrou-se muito inicial nos demais casos. Como se trata de uma discussão de natureza estratégica, o presente artigo sugere que um maior inserção do PCAS é importante para a consolidação do programa e, possivelmente, incrementa os resultados. Outro aspecto apontado pela literatura, como exposto no item 2.1, faz menção ao enfoque dos investimentos e esforços pela corporação. Segundo os autores consultados, seria melhor a adoção de um trabalho focado em apenas um setor. Os resultados da presente pesquisa, contudo, apontam para uma relativização desta assertiva. Segundo um dos entrevistados, se os empreendedores forem provenientes de setores próximos a ponto de serem concorrentes “*...pode se criar um espírito de contenção de informação*”. Essa mesma postura foi encontrada em outra aceleradora porque faltaria maturidade no mercado brasileiro para conseguir reunir *startups* de apenas um setor específico. Em somente um dos casos houve a definição de setores de modo mais segmentado. Mesmo assim, pareceu aos autores um alvo relativamente amplo: “*a startup precisa integrar redes sociais, trabalhar com análise big data, armazenar na nuvem, explorar tecnologia móvel...*”, segundo depoimento.

Outro debate presente na literatura e nas discussões do universo da prática diz respeito ao prazo dos objetivos corporativos. A constatação do presente material aponta para a necessidade do balanceamento entre anseios mais imediatos e aqueles com previsão de implicações mais de longo prazo. Enquanto o caso 3 enfatiza a expectativa de alguma receita, ainda que pequena, no curto prazo, o caso 1 apresentou uma estratégia de balanceamento do portfólio, que consiste em selecionar algumas *startups* de setores que tem maior probabilidade de ganhos de curto prazo, “*há startups que faz gestão telecomunicações, que em breve já vai ter resultados (...) no primeiro ano já vai dar resultado (...) enquanto há startups no ramo de varejo com conceitos novos e que vai demorar mais tempo*”.

Startups e empresas têm expectativas e culturas significativamente diferentes (Weiblen e Chesbrough, 2015). Tanto a literatura quanto as observações empíricas do presente material

apontam para a relevância de se explicitar com clareza os objetivos das partes. No programa do caso 1 é dado um período de um mês antes da aceleração para alinhamento de tais expectativas: (neste período) “*as expectativas dos dois lados são equilibradas, para que antes que comece a aceleração, os dois lados saibam que vão batalhar juntos para tentar chegar no final em uma situação bem melhor do que começaram*”. Não obstante, constatou-se que as *startups* manifestam querer “ser ouvidas”. Portanto, por vezes, o frequentemente citado “alinhamento de expectativas” se manifesta como unilateral sendo que a empresa, nesta interpretação, transmite à *startup* parceira suas próprias regras. Decorrente desta observação, deixa-se a recomendação a ser testada de que um espaço de co-criação mais colaborativa entre PCAS e as empresas nascentes tenderia a surtir mais resultados e agregar maior valor.

4.2.2. Processo

A dimensão Processo refere-se aos mecanismos de implementação do PCAS. A Tabela 3 sintetiza os resultados.

Tabela 3

Semelhanças e acréscimos à literatura na dimensão Processo

Item presente na literatura	Semelhanças	Acréscimos à literatura
Estabelecer ciclo curto de duração	Em uma análise geral, os resultados do artigo concordam com a literatura. Aparentemente a dinâmica das <i>startups</i> e a busca por resultados das corporações impulsionam os PCAS a determinar tais prazos mais exíguos	Apesar desta concordância, observou-se que há variações quanto ao prazo da aceleração. A principal variação referiu-se à necessidade de prazo maior no caso de startups atuantes em mercados B2B . A razão para isto é o típico maior prazo para as transações comerciais ocorrerem.
Customizar programa segundo necessidades das <i>startups</i>	Em geral, os programas observados nos casos têm uma parte customizada e uma padronizada. Apesar disso, observou-se a recomendação de se ouvir as demandas das <i>startups</i> e se desenvolver adaptações.	O equilíbrio entre elementos mais estáveis e aqueles adaptativos parece ser o mais recomendado.
O PCAS deve ofertar conteúdo relevante para o desenvolvimento das <i>startups</i>	Este ponto apresentou-se como praticamente unânime entre os entrevistados. A coleta de dados secundários também apontou neste sentido. Assim, parece pouco discutível a premência por adição de valor intelectual	Apesar da concordância geral quanto à importância do aporte de conteúdo, apresentou-se a necessidade de adequar os conteúdos às necessidades particulares das startups .
Simplificar procedimentos da corporação para se adequar à velocidade das <i>startups</i>	A coleta de dados manifestou que este é um anseio importante das empresas em aceleração. Todavia, esta abordagem foi observada em poucos e incipientes casos nas organizações.	Dada a dificuldade peculiar das empresas em alterar processos, coletou-se a recomendação de se adotar processos específicos para as startups tal como a alocação de um profissional responsabilizado por auxiliar as <i>startups</i> com as barreiras operacionais
Estabelecer com clareza as decisões relativas à propriedade intelectual	A propriedade intelectual é tratada, nos casos investigados, como muito importante. As corporações pontuaram que as <i>startups</i> seriam as donas dos direitos intelectuais.	Apesar da concordância geral quanto à clareza das regras de propriedade intelectual, a análise dos estudos de caso aponta para o conceito de “governança” da propriedade intelectual .
Mesmo após final do processo, manter colaboração com <i>startups</i> aceleradas	Dois casos estudados manifestaram uma colaboração simplificada e sob demanda pós aceleração das <i>startups</i> .	A exceção foi apresentada pelo gestor corporativo do PCAS que possui indicador de desempenho vinculado aos resultados das <i>startups</i> aceleradas. Neste caso, parte do tempo gasto do gestor é ajudando as aceleradas.

Fonte: Os autores, 2017

Na dimensão Processo, no que tange ao prazo para que as empresas se acelerem, os achados tendem a concordar com a literatura: preferência por períodos curtos devido à dinâmica de trabalho das *startups*. O caso 1, contudo, diverge parcialmente. Neste caso as *startups* vendem produtos para outras empresas (*B2B*) e “*dificilmente se faz vendas em menos de 60 ou 90 dias por mais simples que seja a solução*”. Após a primeira rodada, a aceleradora deste caso estendeu o seu programa para 15 meses (o caso 3 tem um ciclo de 12 meses e o caso 2 tem duração de 3 a 6 meses). Durante tal ciclo, os programas estudados têm uma parte de suas ações customizada e outra padronizada. No discurso, apresentaram importância na adaptação aos empreendedores. A prática, não obstante, não necessariamente há tais adaptações. No caso 1, o

empreendedor observou que a aceleradora estava aberta a entender, durante os encontros regulares, “*quais são as demandas e problemas que estamos encontrando*”. No caso 2, porém, o empreendedor gostaria de ter opinado a respeito da ordem das mentorias, pois isso ajudaria a obter o conteúdo mais relevante no exato momento em que a *startup* estivesse mais precisando. A coleta de dados apontou também para certa composição equivalente entre elementos que devem ser tratados de modo mais fixo e outros que devem receber adequações.

Sobre o conteúdo oferecido pelas empresas às *startups*, a literatura indicou que os mais relevantes seriam treinamento de *Pitch* (apresentação da empresa a investidores) e o método *lean startup*. Nos três casos, além desses conteúdos, foram mencionados aprendizados relacionados à aceleração comercial. Ademais deste aspecto, observou-se na literatura a necessidade de se simplificar procedimentos da corporação para se adequar à velocidade das *startups*. Entre as práticas verificadas, notou-se a redução do prazo de pagamento nas compras corporativas no caso 3. No caso 1, o processo de compras foi acelerado e houve uma flexibilização na relação de trabalho entre a *startup* e os seus funcionários. Também foi criada, neste caso, a figura do “anjo corporativo”, que é um colaborador que, além de ser um mentor, também auxilia a resolver questões administrativas e “*ajuda na nossa cultura a ceder algumas coisas...e aumenta o engajamento dentro da corporação*”.

No que tange à propriedade intelectual, as corporações estudadas disseram que a propriedade intelectual deve pertencer à *startup*. No entanto, no caso 1 há a intenção de modificar tal postura para o que denominaram de “governança conjunta na propriedade intelectual”. Seria como uma duplicidade de controle sobre os direitos. Nas palavras do gestor da corporação é “*fazer a cópia da chave ... e deixar eu poder entrar na sua casa quando puder, se precisar*”. Um aspecto menos debatido na literatura refere-se ao apoio que um PCAS deve ofertar àquelas empresas já aceleradas. Depois que o programa de aceleração termina, aponta-se para colaboração com a inclusão de metas para o gestor do programa vinculadas aos resultados pós-aceleração da *startup*. No caso 3, algumas das metas são: volume de levantamento de capital, saída de investimento (*exit*) e receitas brutas. No geral, as corporações estudadas oferecem algum suporte, mas sem compromisso formal.

3.2.3 Pessoas

Na tabela 4 destacam-se as semelhanças e diferenças em relação às lições aprendidas e ações recomendadas na relação com as pessoas que estão envolvidas com o programa.

Tabela 4

Semelhanças e acréscimo à literatura na dimensão Pessoas

Ação	Semelhanças	Acréscimo à literatura
Compromisso executivos	dos Os gestores tem ciência da importância e informaram que os principais executivos apresentam comprometimento com a causa.	A conversa entre o principal executivo e empreendedores no Vale do Silício tem o potencial de catalisar a formação do PCAS.
Comunicação e expectativas	dos e As aceleradoras corporativas realizam uma ação de endomarketing para comunicar os detalhes dos programas. Os próprios funcionários podem criar suas startups.	Permitir que o funcionário reintegre o quadro caso a sua startup não tenha resultado satisfatório após o programa de aceleração.
Perfil do gerente	O gerente deve entender como funciona as startups e o universo corporativo, sendo político em suas relações. Além disso deve ser solícito e estar disposto a ajudar.	O perfil questionador ajuda também a ser inovador e ultrapassar barreiras. Há diferenças do colaborador e do empreendedor, que geram conflitos, portanto o gerente deve ser conciliador .
Integração prévia para mitigar riscos	A integração prévia com a unidade de negócios é considerada importante para reduzir riscos futuros.	Uma das formas de mitigar o risco, é exigir que a primeira venda seja para outra corporação e após feito isso, a <i>startup</i> nunca deve depender totalmente da corporação para sobreviver.
Ampliação do networking e parcerias	do A ampliação do networking ou estabelecimento de parcerias permite trocar apresentações de startups, realizar eventos conjuntos ou divulgar os eventos.	Uma das parcerias possíveis é com organizações que realizem uma pré-aceleração para as <i>startups</i> que ainda não estejam preparadas para entrar no programa.

Fonte: Autores, 2017

Dentro da dimensão Pessoas, ressalta-se que a energia, o foco e o perfil dos empreendedores contribuem para obter o compromisso dos executivos e também tem o potencial de “*despertar um desejo autêntico de participar em um novo negócio*”. A criação da aceleradora corporativa pode ser catalisada com uma missão ao Vale do Silício, aproveitando a oportunidade para conversar com diversos empreendedores, como ocorreu no caso 2.

Outra preocupação é comunicar previamente sobre o PCAS que será implementado, dando a chance para que os colaboradores desenvolvam *startups* e participem do programa. Essa ação foi identificada nas empresas do caso 1 e 2. O objetivo é gerar retenção e satisfação, o que é ainda maior, se a corporação permitir que os funcionários voltem a integrar o quadro caso a *startup* não dê certo. Essa necessidade foi identificada no caso 2 “*...teve empreendedores que saíram daqui, porque não tinha como empreender de outro jeito*”. As corporações devem comunicar frequentemente os resultados das *startups*.

Sobre o perfil do gerente responsável da aceleradora corporativa “*não pode ser puramente de startup, porque é uma grande empresa, então é o mix de um cara que consegue navegar politicamente dentro de uma grande organização, mas é um cara que entenda principalmente o mercado, as fases, o ciclo de vida, consegue falar com investidor*”. Também foi apontada a importância dele ser questionador e ter menos compromisso com o *status quo*, para gerar inovação e enfrentar todas as possíveis barreiras. Para os empreendedores do caso 2, é nítido o benefício de encontrar pessoas solícitas, e isso foi confirmado na aceleradora: o compromisso em sempre querer ajudar o empreendedor e criar um sentimento de equipe. Por outro lado, o gerente também terá o papel de mediar conflitos, ele deve estar atento para questões psicológicas. “*Às vezes o próprio pessoal da aceleradora trata o empreendedor como colaborador e simplesmente manda fazer, e não é bem por aí ... lado de lá para cá também, trata atende às vezes só como investidor, e não como um sócio interessado nele*”.

A corporação deve prever ações para mitigar os riscos de integração da *startup* com a unidade de negócios. Por esse motivo “*algumas lideranças são responsáveis pela fase de transição para acomodar essa startup*”. Nesse sentido, a *startup* do caso 3 nunca terá a própria corporação como primeiro cliente e posteriormente não poderá depender apenas dela para se manter. A exceção é se a solução puder ser oferecida para um concorrente, nesse caso a corporação pede a primeira oferta.

Observa-se também que os gestores corporativos devem firmar parcerias formais e informais e ampliar o networking com outras aceleradoras, universidades, fundos de *venture capital*, governo, entre outros. Essa prática facilita a troca de apresentações de *startups*, a realização eventos conjuntos ou a sua divulgação. O caso 3 realiza parcerias para “*projetos bem iniciais*” e que não servem para seu PCAS. Assim, as *startups* entram em um programa de pré-aceleração nas organizações parceiras.

4.2.4 Posicionamento

Na tabela 5 são apresentadas as semelhanças e diferenças em relação às lições aprendidas e ações recomendadas nas decisões sobre o local em que o programa é executado.

Tabela 5

Semelhanças e acréscimo à literatura na dimensão Posicionamento

Ação	Semelhanças	Acréscimo à literatura
Escolha do local	Há diversos modelos em avaliação, desde posicionar a aceleradora dentro do prédio da corporação até mantê-la em outra cidade.	A opção por manter a aceleradora dentro do prédio da corporação tem a vantagem de permitir que o gestor se foque apenas na aceleração das <i>startups</i> , deixando questões operacionais da estrutura física para a corporação administrar.
Ambiente inspirador	A adoção de ambiente diferenciado do restante da corporação impulsiona a inspiração	O desafio dos espaços compartilhados entre <i>startups</i> é o ruído decorrente do fluxo de pessoas.

Fonte: Autores, 2017

Uma das opções para a aceleradora corporativa é ficar fora do prédio da corporação mas perto de suas unidades, com isso, a corporação não cria dependência e visa “*permitir a troca entre os nossos colaboradores e as startups*”. Nas palavras de um dos empreendedores “*a proximidade ... é excelente, porque se fosse junto, no mesmo prédio, eu acho que seria pior, ia gerar uma certa dependência, mas ao mesmo tempo é no mesmo quarteirão*”. Por outro lado, para minimizar o tempo gasto com a gestão da estrutura física e poder focar nas *startups*, o local escolhido no caso 3 foi o próprio prédio da corporação. A aceleradora já havia experimentado ficar em um local distinto, mas isso demandava tempo resolvendo problemas operacionais. Além disso, a proximidade da aceleradora corporativa contaminaria positivamente a corporação. Do ponto de vista do empreendedor desse caso, apesar da região geográfica ser atraente, ele preferia que o prédio fosse separado da corporação, pois enfrentou alguns problemas como: “*...para você poder usar o auditório você tem que agendar com muitos dias de antecedência*”. No caso 1, a aceleradora fica em cidade distinta da corporação, porque o ecossistema de inovação na sede não é tão desenvolvido. Na escolha da cidade foi considerada a presença da “*...academia, assim atrai pessoas do Brasil todo, uma capital criativa, espaços de co-working...*”, o que facilitaria a contratação de profissionais de TI. Sobre ficar dentro da própria corporação, “*nunca foi uma opção, justamente para não contagiar o futuro da startup*”. Além disso, as corporações adotam um ambiente diferenciado, que atrai clientes e parceiros para realizar reuniões no escritório da própria aceleradora, reduzindo a necessidade de deslocamento dos empreendedores. O desafio dos escritórios compartilhados é fazer com que o ruído do fluxo de pessoas não atrapalhe o dia-a-dia. Um dos empreendedores mencionou que “*apesar do número e fluxo de pessoas, é um ambiente que dá para trabalhar, não é muito bagunçado, não é muito barulho*”. Outro empreendedor afirmou que, as vezes, tinham problemas de ruído. O ambiente também foi considerado bom pela “*interação com as outras startups, se a gente tem um problema a gente olha para a mesa do lado e pergunta para alguém que ajuda a resolver*”.

5. Novas Proposições e Considerações Finais

O presente trabalho objetivou trazer novas recomendações concretas e organizar o corpo teórico acerca da implementação de PCAS. Como geralmente ocorre em estudos qualitativos, os resultados se mostraram nuançados e situacionais (Merriam, 2009). Isto é, apesar de direcionamentos, há fortes variações de caso-a-caso. Uma das compreensões possíveis a se ressaltar refere-se à necessidade de se rever o modelo teórico proposto por Kohler (2016). Tal modelo pode ser aprimorado, considerando, sobretudo, a heterogeneidade dos PCAS e, também, as mudanças culturais necessárias às empresas patrocinadoras de PCAS. A tabela 6 lista as novas recomendações, em formato de proposições por serem futuramente testadas, para a implementação de PCAS.

Tabela 6

Proposições de acréscimo à literatura sobre recomendações concretas para implementação de PCAS

Dimensão	Acréscimos de recomendações à literatura
Proposição e Posicionamento	PCAS que melhor compreendem o contexto e as estratégias da empresa patrocinadora determinam com maior assertividade seus objetivos
	Empresas que buscam alterações culturais e enxergam o PCAS com tal profundidade tendem a ser mais bem-sucedidas
	PCAS devem buscar complementariedade de recursos desenvolver suas estratégias e selecionar as <i>startups</i> É sugerido se contrabalancear objetivos de rentabilidade de curto prazo com aqueles de longo prazo Estabelecer objetivos e, concomitantemente, ser “efectualmente” flexível à dinâmica das <i>startups</i>
Processo e Pessoas	O prazo para a manutenção das <i>startups</i> no PCAS deve variar conforme o setor de atividade. Contudo, deve haver uma tendência para prazos menores
	Recomenda-se customizar o PCAS conforme a necessidade das <i>startups</i> . Contudo, para se ter melhor gerenciamento de longo prazo, vale também manter alguns processos essenciais.
	Recomenda-se que a empresa adote processos específicos para o PCAS, isto porque a dinâmica das <i>startups</i> tende a ser diferente daquela das grandes empresas O PCAS deve oferecer conteúdo, mas tem melhor adequação se considerar as necessidades das <i>startups</i>

Cultura e Pessoas	Quanto maior a proximidade dos principais executivos, maior o potencial de sucesso do PCAS
	Mais do que somente escolher e acolher <i>startups</i> , as empresas devem fazer alterações profundas em seu modelo de P&D para efetivamente incorporar “co-criação”
	Recomenda-se a alocação de um profissional interno de perfil próximo ao empreendedor para gerenciar o PCAS

Fonte: Autores, 2017

Futuras pesquisas podem encontrar novos achados com a inclusão de outras aceleradoras corporativas, bem como pode-se explorar em maior profundidade cada dimensão proposta por Kohler (2016). Ainda que as ações identificadas nas aceleradoras corporativas possam evoluir rapidamente, dado a dinâmica do setor em que se encontram, a pesquisa permitiu entregar aos futuros gestores das corporações e aos pesquisadores uma base de apoio para o desenvolvimento dos PCAS.

Referências

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch. Inc, California.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories From Case Study Research*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Faury, T. P., & de Carvalho, M. M. (2013). Corporate venture capital: geração e acompanhamento de oportunidades de investimento em empresas inovadoras. *Produção*, 23(4), 735-750.
- Gassmann, O., & Becker, B. (2006). *Towards a resource-based view of corporate incubators*. *International Journal of Innovation Management*. 10(01), 19-45.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas.
- Grabher, G. & David, S. (1997). Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Post-Socialism. *Regional Studies* 31 (5):533–544
- Heinemann, F. (2015). *Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy* (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute Of Technology. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, 33-36.
- Kamm, L. T. (2015). *How to apply entrepreneurial tools to corporations, easily!* (doctoral dissertation). *Massachusetts Institute of Technology*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.
- Janssen, F. (2009) Does the Environment Influence the Employment Growth of SMEs? *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 22 (3), 311–26. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2009.10593458>
- Lehmann, P. (2013). *Corporate Accelerators: Characteristics and Motives* (Masters thesis). Copenhagen Business School. Copenhagen, Denmark.
- Merriam, S. B. (2009) *Qualitative Research: A guide to design and implementation*, John Wiley & Sons.
- Mocker, V.B., Bielli, S., & Haley, C. (2015). *Winning together. A guide to successful corporate-startup collaborations*. Nesta.
- Motoyama, Y., & Knowlton, K. (2017). *Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis*. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1)
- Norris, A. (2014). Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? *Monthly Labor Review*, 1-2.
- Ribeiro, A.T.V.B., Plonski, G.A., & Ortega, L.M. (2015). Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia. Porto Alegre, RS, Brasil.

- Ries, E. (2011). *Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. New York: Random House LLC.
- Santos, M. C. F. R. D. (2016). *O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sutton, S. M. (2000). *The role of process in a software start-up*. IEEE SOFTWARE, 17(4), 33-39. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/854066/>
- Varrichio, P. C. (2016). 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*, 7(1).
- Van de Ven, A. (1993) The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* p. 211–30.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H.W. (2015). *Engaging with startups to enhance corporate innovation*. *California Management Review*, 57(2), 66-90. Retrieved from <http://cmr.ucpress.edu/content/57/2/66.abstract>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre:Bookman.